



**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY**

Public relations neziskové organizace

Public Relations of a Non-Profit Organization

Student: Mgr. Jana Dobešová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Ivana Vaňková, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra veřejné ekonomiky

## Zadání bakalářské práce

Student: **Jana Dobešová**  
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: 6202R055 Veřejná ekonomika a správa  
Specializace: 02 Veřejná ekonomika a správa  
Téma: **Public relations neziskové organizace**  
**Public Relations of a Non-Profit Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Public relations a jeho význam v neziskových organizacích
3. Analýza činnosti a public relations ve vybrané neziskové organizaci
4. Návrhy na zlepšení public relations ve vybrané neziskové organizaci
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2009. 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0.


SVOBODA, Václav. *Public relations: moderně a účinně*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

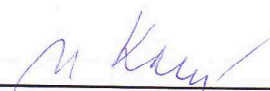
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ivana Vaňková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013


  
doc. Ing. Petr Tománek, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a použila pouze uvedené zdroje a literaturu. Přílohy č. 1 a 2 byly převzaty z uvedených zdrojů.

V Ostravě dne 10.5.2013

  
\_\_\_\_\_

podpis

# Obsah

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Úvod.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2</b> | <b>Public relations a jeho význam v neziskových organizacích .....</b>           | <b>7</b>  |
| 2.1      | Public relations.....  | 7         |
| 2.1.1    | Definice pojmu public relations .....  | 7         |
| 2.1.2    | Formy a prostředky public relations.....   | 9         |
| 2.1.3    | Public relations a veřejnost .....   | 11        |
| 2.1.4    | Cíle public relations .....  | 12        |
| 2.1.5    | Public relations a internet.....   | 13        |
| 2.2      | Neziskové organizace.....  | 14        |
| 2.2.1    | Typologie neziskových organizací.....  | 15        |
| 2.2.2    | Nástroje řízení neziskových organizací.....                                      | 16        |
| 2.2.3    | Nestátní neziskové organizace .....  | 17        |
| 2.2.3.1  | Obecně prospěšné společnosti.....  | 18        |
| 2.2.3.2  | Nadace a nadační fondy .....   | 18        |
| 2.2.4    | Občanské sdružení.....   | 19        |
| 2.3      | Vzájemný vztah public relations a neziskových organizací.....                    | 21        |
| 2.3.1    | Nástroje public relations v oblasti neziskových organizací .....                 | 22        |
| 2.4      | Shrnutí .....  | 23        |
| <b>3</b> | <b>Analýza činnosti a public relations ve vybrané neziskové organizaci .....</b> | <b>24</b> |
| 3.1      | Představení organizace KAFIRA o. s. ....   | 24        |
| 3.1.1    | Definice, cíle, poslání a klienti.....   | 24        |
| 3.1.2    | Poskytované sociální služby v letech 2007 – 2011 .....                           | 25        |
| 3.1.3    | Projekty v roce 2011 .....   | 28        |
| 3.1.4    | Organizační struktura .....  | 29        |
| 3.2      | Hospodaření KAFIRY v letech 2007 – 2011 .....                                    | 30        |
| 3.2.1    | Náklady v roce 2011 .....  | 31        |
| 3.2.2    | Výnosy v roce 2011.....  | 32        |
| 3.2.3    | Hospodářský výsledek v roce 2011.....  | 33        |
| 3.3      | Public relations občanského sdružení KAFIRA.....                                 | 33        |
| 3.3.1    | Interní public relations .....   | 34        |
| 3.3.2    | Bulletin Okno do KAFIRY .....  | 34        |
| 3.3.3    | Internetové stránky KAFIRY .....   | 36        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 3.3.4    | Public relations v roce 2013 .....   | 36        |
| 3.4      | Shrnutí .....  | 37        |
| <b>4</b> | <b>Návrhy na zlepšení public relations ve vybrané neziskové organizaci.....</b>                      | <b>38</b> |
| 4.1      | Návrhy možných vylepšení.....  | 38        |
| 4.1.1    | Úprava webových stránek .....  | 39        |
| 4.1.2    | Periodika a bulletin.....  | 40        |
| 4.1.3    | Kulturní a náborové akce .....   | 41        |
| 4.1.4    | Zavedení DMS .....   | 42        |
| 4.1.5    | Výrobky s logem organizace.....  | 43        |
| 4.1.6    | Projekty a nová pracovní síla pro public relations .....   | 44        |
| 4.1.7    | Užší spolupráce s ekonomickými subjekty Moravskoslezského kraje (na příkladu střediska v Opavě)..... | 46        |
| 4.1.8    | Interní public relations .....   | 47        |
| 4.2      | Shrnutí .....  | 48        |
| <b>5</b> | <b>Závěr.....</b>  | <b>49</b> |
|          | <b>Seznam použité literatury.....</b>  | <b>51</b> |
|          | <b>Seznam zkratk .....</b>   | <b>54</b> |
|          | <b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....</b>   | <b>55</b> |
|          | <b>Seznam příloh .....</b>   | <b>56</b> |

# 1 Úvod

Nestátní neziskové organizace nejsou žádnou novinkou, mají hluboké historické kořeny, jejich existence je odůvodněna mnoha argumenty. Dnešní neziskový sektor je činný v mnoha odvětvích. Bez jeho existence by často některé oblasti (např. zdravotnictví, kultura) nemohly dále fungovat. Zároveň se však se změnou ekonomické situace, která je vyvolána například dlouhodobým nepříznivým stavem a také zapojováním se do mezinárodních organizací, jsou na nestátní neziskové organizace kladeny nové nároky. Projevují se zejména v oblasti public relations, jež musí být vytvářeny naprosto precizně především s ohledem na fundraising.

I v neziskovém sektoru dnes existuje velká konkurence, takže stačí jeden chybný krok a sponzor se může hned otočit na jinou organizaci, což je velice nežádoucí v době ekonomické nestability. Bakalářská práce s názvem Public relations neziskové organizace bude věnována především vztahu public relations a neziskových organizací. Jejich vzájemný poměr bude nejprve analyzován teoreticky v první části práce. Užití public relations v neziskových organizacích bude poté v praktické části nejprve popsáno v kontextu konkrétní neziskové organizace a následně budou navržena opatření pro zefektivnění public relations v této organizaci.

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy hospodaření a nástrojů public relations neziskové organizace KAFIRA o. s. vytvořit návrhy na zlepšení public relations této neziskové organizace. Nezisková organizace KAFIRA o. s. byla vybrána z důvodu jejího umístění. Jedná se totiž o občanské sdružení s převážně regionální působností. Navíc je v místech, kde umístila své pobočky, ceněná. Jedná se o občanské sdružení, které má již delší tradici, a proto má své zkušenosti s public relations. Přesto je tato organizace širšímu okolí neznámá. Účelem této práce je tedy ukázat KAFIRE o. s. cesty, jak by se mohla zviditelnit, aby byla schopná sehnat také více finančních i nefinančních zdrojů pro své potřeby.

Bakalářská práce bude rozdělena do pěti kapitol, které budou následně rozpracovány do podkapitol. První kapitolou je úvod, pátou kapitolu tvoří závěr. Druhá kapitola bakalářské práce se bude zabývat teoretickými východisky vztahu public relations a neziskových organizací. V této kapitole bude nejprve definován pojem public relations, budou popsány jeho formy a prostředky, cíle a nejnovější trendy v této oblasti. Dále zde budou charakterizovány základní rysy neziskových organizací a zmapovány jejich vybrané právní formy. Na závěr bude analyzován vztah public relations a neziskových organizací v obecně rovině.

Další kapitola bude věnována analýze konkrétní neziskové organizace a jejich public relations. V této části práce bude představena KAFIRA o. s., její cíle, poslání a klienti. Blíže bude v rámci sledovaných let analyzováno hospodaření KAFIRY o. s., které je pro neziskové organizace při zkoumání public relations zásadní. Bude provedena důsledná analýza současných vztahů s veřejností.

Ve čtvrté kapitole, která bude ryze praktického charakteru, budou navrženy změny vedoucí k lepšímu v oblasti vytváření public relations vybrané neziskové organizace. Tato zlepšení budou vycházet především z analýzy činnosti a hospodaření vybrané neziskové organizace. Návrhy budou předloženy zaměstnanci KAFIRY o. s., který je zodpovědný za oblast public relations. Spolu s tímto pracovníkem budou navržené kroky v pravidelných rozhovorech detailně konzultovány z hlediska jejich proveditelnosti.

V závěrečné kapitole budou shrnuty nejdůležitější myšlenky jednotlivých kapitol. Budou prezentovány výsledky práce.

Bakalářská práce bude vycházet především z odborné literatury, která se zabývá oblastmi public relations a neziskových organizací, dále z legislativních norem a také z elektronických zdrojů. Vybrané psané zdroje doplní rozhovory a konzultace s pracovníky KAFIRY o. s., především se zaměstnancem zodpovědným za public relations. Informace budou získávány také z interních materiálů KAFIRY o. s.

V teoretické části budou metodou studia literatury a jiných zdrojů analyzovány dostupné a aktuální informace o neziskových organizacích a public relations. Za použití metody pozorovací bude zjištěn současný stav public relations KAFIRY o. s. Na základě výročních zpráv bude metodou analýzy prozkoumáno hospodaření vybraného občanského sdružení. Metodou dedukce budou navrženy změny v oblasti public relations.

Bakalářská práce se opírá o platnou legislativu k 10. 5. 2013.



## **2 Public relations a jeho význam v neziskových organizacích**

### **2.1 Public relations**

Při zkoumání public relations v konkrétní neziskové organizaci je nutné nejprve definovat výchozí pojmy, kterými jsou public relations a také nezisková organizace. U prvního pojmu se jedná o slovní spojení v anglickém jazyce, které se dá přeložit jako vztahy s veřejností, avšak tato česká verze se nepoužívá, jelikož nepostihuje přesně veškerý význam public relations. O přesných definicích, formách, významech a vztazích pojednávají následující stránky.

#### **2.1.1 Definice pojmu public relations**

V dnešní době se jedná o vysoce důležitý pojem, který hraje klíčovou roli v každé společnosti. Konzumní společnost a nasycenost poptávky na trhu vyžaduje nové způsoby, jak mohou organizace prodávat své produkty. Technická vyspělost dosáhla v mnoha oborech svého vrcholu, a tak již často není možné nabídnout zákazníkovi něco podstatně lepšího, než mu nabídne konkurence. Podobné podmínky utváření také neziskový sektor, který se potýká s velkým množstvím konkurujících si organizací a s nedostatkem zdrojů. Každý chybný krok v oblasti public relations (například nevyužití možnosti publikovat se na internetových stránkách) znamená ztrátu potenciálních zdrojů. Pro dnešní organizace je proto (ale také z mnoha jiných důvodů) životně důležité se zviditelnit a navíc umět správně komunikovat se zákazníky a nejen s nimi. K tomu všemu slouží právě public relations, často užívané pouze pod zkratkou PR.

Přesnou definici tohoto anglického pojmu a odborný náhled na něj nabízí například Václav Svoboda (2009, s. 17) ve svém díle *Public relations moderně a účinně*: „Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj managementu.“ Z této definice vyplývá, že pro každou organizaci je dnes důležité vytvářet a pak také udržovat dobré vztahy s okolím, k čemuž využívá především komunikační nástroje.

Pavel Pospíšil (2002, s. 3) nabízí spíše praktickou definici public relations, která je vhodná pro ziskový sektor: „Public relations, zkráceně PR, se překládají jako vztahy s veřejností. Zahrnují nespočet aktivit od sponzorství, přes vydávání firemních časopisů, po ovlivňování médií a toho, jak o vás a vašem podnikání noviny píšou.“ Zdůrazňuje jejich roli nejen pro velké podniky, ale také pro malé organizace. Pro správné teoretické i praktické pochopení uvádí také zařazení public relations do ekonomické terminologie – přiřazuje public relations do marketingového mixu, konkrétně do jeho čtvrté oblasti, tedy promotion (propagace), kam patří také reklama, podpora prodeje, přímý marketing a prodejní personál. Jeho definice se po mírných úpravách dá aplikovat i v neziskovém sektoru.

Třetí definici, která může sloužit k pochopení významu pojmu public relations, nabízí autoři Šedivý a Medlíková (2012, s. 3): „Cokoliv uděláte pro to, aby o vás (o vaší organizaci) mluvili dobře jiní, patří do public relations.“ Cílem je pak podpořit značku, dobré jméno a především image organizace.

Podstatou každých public relations jsou tři východiska: veřejné mínění, image a corporate identity. Pojem veřejné mínění nemá jednotnou definici. Lze jej tedy spíše charakterizovat jakou soubor vlastností, které mu vtiskují typické rysy. Tyto vlastnosti veřejného mínění sumarizuje Václav Svoboda (2009):

- je odrazem současných názorů, postojů a nálady veřejnosti,
- neodráží rozumové poznání,
- je subjektivní, nepřesné, dojemové,
- je ovlivněno zájmy, znalostmi a tradicemi společnosti,
- neutváří se ke všem skutečnostem, je výběrové (vztahuje se k významným podnětům),
- není trvalé, dá se lehce ovlivnit – velkou roli zde hrají například politické projevy a především masmédiá.

Důležitost veřejného mínění pro public relations má jeden hlavní důvod. Public relations se totiž snaží právě o přízeň veřejného mínění. Další z trojice pojmů, které jsou zásadní pro public relations, je image, čili pozitivní obraz. Image, jak píše Kohout (1999, s. 15), „spojuje všechny představy jedince nebo skupiny veřejnosti o určitém předmětu mínění, kterým mohou být subjekty nebo objekty.“ Někdy bývá pojem image zaměňován za pověst či reputaci organizace, ale zde se názory teoretiků liší. Image je totiž podle některých spíše pojem širší, který zahrnuje mimo jiné i reputaci organizace. Tím, že image zahrnuje spoustu faktorů, je i náchylnější ke změnám. Avšak reputace je dlouhodobá pověst subjektu či objektu, čímž je de facto důležitější pro vztahy mezi organizací a veřejností. Ale zpět k pojmu

image – zatímco mínění veřejnosti je subjektivní, zahrnuje image i objektivní představy. Image se vytváří často během konfliktu mezi individualitou a společností. Je to komplexní systém, který má svou strukturu. Ovlivňuje názory a chování lidí. Cílem každých public relations je vybudovat své organizaci určitou image. Třetím faktorem, který spoluvytváří public relations, je corporate identity. Ta sleduje dlouhodobé cíle, trvalejší vize.

### **2.1.2 Formy a prostředky public relations**

Kromě výše tří zmíněných východisek jsou public relations ovlivňovány také spoustou jiných faktorů. Jedním z nich je způsob uskutečňování public relations. Mezi základní formy patří in house, tedy public relations realizované vlastními pracovníky organizace, a outsourcing, tedy svěřením public relations do péče externí organizace, což ale neziskové organizace z finančních důvodů nedělají. Rozdílný je také rozsah public relations, který vedení zvolí. Může jej zastávat jeden pracovník (tiskový mluvčí), několik pracovníků (tiskové pracoviště) nebo specializovaný útvar (tiskový útvar, útvar public relations – podle rozsahu). Pokud se organizace rozhodne pro outsourcing v oblasti public relations, může využít buď služeb agentury, nebo vyhledá poradce.

Charakter public relations konkrétní organizace dále ovlivňují především zvolené prostředky a formy, za pomoci kterých se budou uskutečňovat. V tomto směru rozlišujeme dvě velké skupiny prostředků a forem podle toho, zda budou působit individuálně nebo skupinově. Dále je možné rozlišovat dva typy public relations podle způsobu jejich prosazování v dané organizaci: mocenské (spíše jednosměrná komunikace, propagování image je důležitější než samotné public relations, s médii jedná velice opatrně) a public relations ve formě managementu (intenzivněji spolupracuje s důležitými částmi veřejnosti, věcnost a otevřenost).

Konkrétněji public relations zahrnují:

- 1) public affairs (public relations pro nevýrobní a neziskové sféry),
- 2) press relations (tisk a média),
- 3) government relations (vztahy s vládnoucími institucemi),
- 4) investor relations (vztahy k investorům),
- 5) community relations (vztahy se subjekty vně organizace),
- 6) employee relations (vztahy se subjekty uvnitř organizace),

- 7) industry relations (vztahy s odvětvovými partnery),
- 8) minority relations (vztahy s menšinami).

Povahu public relations pak ovlivní i zvolený kanál, jehož prostřednictvím public relations proběhnou. Opět se zde vyčleňují dvě základní skupiny kanálů: osobní a neosobní. Co se přesvědčivosti a zpětné vazby týče, má nesporné výhody osobní forma public relations. Avšak pokud jde organizaci především o rozsah působnosti, vede komunikace neosobní, která je zprostředkována nejrůznějšími médii (např. tisk, internet a elektronická média, výstavy a veletrhy, out of home média).

Konkrétní formy a prostředky public relations jsou ve výsledku vždy velmi závislé na situaci dané organizace. Existuje nepřehledné množství způsobů, jak mohou organizace ovlivnit veřejné mínění. Václav Svoboda (2005) v učebním textu *Základy public relations* vyjmenovává například tyto formy individuálního působení public relations: osobní rozhovor, telefonáty, dopisy, telegrafování, faxování, mailování, osobní účast na zasedáních, mítincích a shromážděních, další prostředky individuálního působení (lobbing). K prostředkům a formám skupinového působení public relations přičítá Václav Svoboda (2005) ucelené akce (prezentace, konference, sympozia, firemní dny, firemní přednášky, společensky reprezentativní akce, společenská setkání, sociální sponzoring a další), inzerce, tištěné prostředky (plakáty a letáky, hromadné dopisy, výroční zprávy, brožury, jubilejní publikace, bulletiny, zpravodaje a časopisy, další) a ostatní prostředky a formy skupinového public relations.

Všem těmto formám public relations se blíže věnuje v knize *Efektivní Public Relations a media relations* Pavel Pospíšil (2002), který nabízí čtenářům konkrétní rady, jak dosáhnout úspěchu v jednotlivých typech public relations. Sám však rozlišuje skupiny spíše praktickým způsobem pro jednodušší pochopení konečného uživatele. Podle Pospíšila (2002, s. 5) tedy public relations zahrnují: „stanovení komunikační politiky, sponzorství, firemní identita, interní a externí materiály, placená reklama, přímá komunikace s veřejností, investory a vládou, pořádání akcí, publicita a vztahy s médii, spin doctoring.“ Poslední pojem (spin doctoring) označuje situaci, kdy organizace prosazuje své zájmy efektivním způsobem (např. upozorní média přesně na to, co potřebuje, nebo naopak šikovně ukryje nedostatky). Konkrétně se pak již v jednotlivých formách Pospíšil (2002) téměř shoduje s výše uvedenými typy. Rozdíl je často pouze v názvu formy nebo prostředku public relations.

Existuje další řada publikací, které se zabývají praktickými radami v oblasti public relations, např. také kniha Romana Bajčana (2003) *Techniky public relations, aneb Jak pracovat s médii*.

### **2.1.3 Public relations a veřejnost**

Jak již bylo zmíněno výše, public relations se snaží ovlivnit veřejnost, což zahrnuje složitý proces, který se dělí do několika stupňů. V první řadě je důležité vytvořit postupnou komunikaci. Teprve na základě úspěšné komunikace je možné pochopit situaci. Pak může public relations usilovat o porozumění a konečně také o důvěru. Jakkoliv mohou tyto čtyři kroky vyznívat jednoduše, k jejich dosažení vede složitá cesta. Snahu o dosažení cílů v jednotlivých etapách ovlivňuje (negativně i pozitivně) řada často neustále měnících se faktorů.

V případě organizace, na kterou působí běžné faktory, postupuje public relations podle pyramidy (viz příloha č. 1). Tu tvoří výše uvedené čtyři kroky public relations. Nejnižší stupeň pyramidy, tedy její základní kámen, tvoří komunikační kanály, čili možnosti komunikace. Nepodaří-li se nalézt vhodné komunikační kanály, pyramida nebude mít dostatečně pevné základy a nebude tedy možné dosáhnout úspěchu v jejích dalších patrech. Druhé patro pyramidy tvoří pochopení situace. Je to úsek, ve kterém se public relations snaží dozvědět co nejvíce o druhé straně. V této fázi se zdá být úloha public relations zdánlivě pasivní, avšak není tomu tak, jelikož právě zde musí dojít k zevrubné analýze situace. Ve třetím stupni dochází k porozumění. Nejedná se pouze o porozumění organizace situaci, ale i o porozumění potenciálních klientů, členů a donátorů organizaci. Špička pyramidy je představována důvěrou, je to nejvyšší možný stupeň vytvořený mezi public relations a veřejností. Obě strany v tomto případě došly ke vzájemné shodě. V reálné situaci je však vztah mezi public relations a veřejností neustále ovlivňován různými faktory, skutečnosti se v průběhu času mění, některé zanikají, jiné vznikají, a proto proces tvorby public relations nikdy nekončí. Jednotlivé fáze se prolínají a střídají. Pokud se organizaci podaří dosáhnout až na vrchol pyramidy, neznamená to konec práce public relations, jelikož i nadále je nutná zpětná analýza a další práce s veřejností.

## 2.1.4 Cíle public relations

Z filozofie, která má dlouhodobý charakter, vyplývá strategie organizace. Ze strategie organizace se vychází dále při stanovování cílů. Než je formulován jakýkoliv cíl, je třeba znát výchozí stav, současný image. Dále je nutné určit stav a image, kterého chce organizace dosáhnout. Za tím účelem se následně vypracuje plán, jenž již zahrnuje cíle organizace. Na charakter cílů public relations je kladeno několik nároků: reálnost, aktuálnost a přesná definice.

Dále je také nutné zohlednit typy cílů: strategické a taktické. Strategické cíle zahrnují dlouhodobější záměry organizace, tedy výhledově na dobu dvou až tří let do budoucna. Taktické cíle jsou krátkodobější, a proto je jejich formulace o něco jednodušší, jelikož není nutné odhadovat vývoj situace a rozhodujících faktorů na několik let dopředu, čímž se eliminuje riziko chyb a nepřesností. Uplatňují se také cíle operativní, které není možné opomíjet, i když je jejich dlouhodobější stanovení nemožné.

Ve chvíli, kdy organizace stanoví cíle taktické i strategické, zaneše je do svého plánu, ve kterém se dále uvádí i časová realizace cílů. Plán však obsahuje i rozpočet, prostředky a nástroje dosahování cílů. Je v něm rovněž uveden způsob kontroly naplňování cílů a public relations.

Šíří cílů se snaží zachytit kniha *Public relations* autorů Černá, Kašík a Kunz (2006), kteří uvádějí, že výsledný cíl vznikne míšením specifík, k nimž patří: přesvědčování, ovlivňování postojů veřejnosti, vytváření kladných postojů, udržování kladných postojů, získání veřejné podpory, působení na širokou veřejnost, působení na relevantní část veřejnosti, přizpůsobení, vzájemné porozumění, obousměrnost, důvěra, stabilita, pravdivost poskytovaných informací, úplnost informací, transparentnost, přiměřenost informací, množství informací, forma a formulace, profesionalita, funkce managementu aj.

Oblastí, ve kterých se neziskové organizace realizují, je více: vzdělávání a výzkum, zdravotnictví a sociální oblast, kultura, ekologie, ochrana lidských práv, rovné příležitosti, sport a rekreace, komunitní rozvoj, organizace určené dětem a mládeži a další. Ve všech z těchto oblastí jsou public relations velice důležité.

## 2.1.5 Public relations a internet

Internet hraje stále větší roli v životě lidí. I proto stále více převládá názor, že organizace, která není na internetu, neexistuje. Pro dnešní organizace je životně důležité vhodně se prezentovat mimo jiné prostřednictvím internetu. Užití internetu v oblasti public relations má své výhody i nevýhody. Organizace si jeho prostřednictvím může polepšit, ale i pohoršit. Jeho využití je nutné, musí však být uvážené.

David Phillips (2001) rozlišuje celkem čtyři oblasti managementu, které souvisejí s public relations v prostředí internetu. Jedná se o bohatost obsahu (kvalita a množství informací zveřejněných na internetu), dosah (jak se budou informace šířit), publikum (ke komu budou informace směřovat) a empatie (vytváření vztahu mezi publikem a organizací).

Prostředky online public relations jsou široké: kyberprostor, e-mail, www a weby, newsgroups, mailing lists (rozesílací seznamy), instant messaging, bulletin boards, chat, MUD, tedy „prostředí, kam se může současně přihlásit více lidí a vzájemně spolupracovat“ (Phillips, 2001, s. 33), telnet (přístup k cizímu počítači na základě oprávnění) aj.

Největší nároky jsou pak kladeny především na důvěryhodnost, kterou je ale na internetu velice těžké vybudovat, jelikož není znám koncový uživatel (přístup dnes má prakticky kdokoli – muži, ženy, staří i mladí). Navíc může být důvěryhodnost narušována anonymně třetí stranou (např. v diskusním fóru může konkurenční společnost uvádět negativní – třeba i falešné – reference, které mají za úkol poškodit důvěryhodnost organizace). To je jeden z důvodů, proč některé organizace zřizují svůj vlastní etický kodex, jímž se mají účastníci řídit.

Na pracovníky public relations určité organizace klade možnost využití internetu nové nároky. Například tvorba vlastních stránek zahrnuje spoustu specializované práce. V první řadě je třeba zvážit obsah stránek, jejichž úkolem není jen prezentovat organizaci, ale také přimět zákazníky, aby se na stránky vraceli. Kromě obsahu je nutné promyslet grafický design stránek, protože nevýrazné stránky, které budou svou grafikou vyznívat amatérsky, odradí uživatele od čtení mnohdy ještě před tím, než vůbec začne zkoumat jejich obsah. Důležitá je i architektura, protože nepřehlednost opět působí v neprospěch organizace. Promyslí-li organizace tyto tři kroky, je nutné stránky vytvořit, což není schopností každého public relations pracovníka. Často je nutné zaplatit za tuto službu externí firmě nebo externímu pracovníkovi. Dále probíhá fáze testování. Vytvořením a otestováním stránek však práce online public relations nekončí, je nutné stránky udržovat, aktualizovat je

a v neposlední řadě je také propagovat (např. formou linku na jiných stránkách). Tyto složité kroky však v případě precizního provedení přinesou organizaci prospěch.

Velký význam mají i internetové stránky, které jsou centrem public relations: [www.apra.cz](http://www.apra.cz). Jedná se o stránky organizace APRA, tedy Asociace Public Relations Agentur, která sdružuje na základě dobrovolnosti agentury public relations v České republice. Asociace vznikla v roce 1995, přičemž navazuje na IPRA, Mezinárodní asociace public relations. Od té doby přijala za své i další dokumenty, některé z nich jsou mezinárodního charakteru. Kromě poradenské a informační funkce má asociace i další funkce (např. udělování certifikací v oblasti public relations).

## **2.2 Neziskové organizace**

Neziskové organizace fungují na principu sdružování. Lidé se sdružují již odnepaměti. V České republice je v současné době právo (rok 2013) na sdružování zaručeno Listinou základních práv a svobod a je zachyceno také Ústavou jako jeden z prvků demokracie.

K adjektivu „neziskový“: národní hospodářství dělíme podle různých hledisek. Jedním z nich je také princip financování, podle kterého rozlišujeme neziskový (netržní) a ziskový (tržní) sektor. Cílem neziskového sektoru pak není vytvořit zisk, který by byl následně přerozdělen například mezi zakladatele. Vznikne-li neziskové organizaci zisk, použije jej opět pro svoji činnost. Financování neziskové organizace se tedy děje jednak vlastní činností, ale především přerozdělovacími procesy. Cílem neziskových organizací je pak dosažení užitku. Neziskový sektor je možné dále dělit na sektor veřejný (financován z veřejných financí), soukromý (financován převážně ze soukromých financí) a domácností. Funkcí neziskových organizací se v doslovu ke knize Debbasche (1995, s. 101) *Neziskové organizace* zabývá Ladislav Křížkovský, který je spatřuje „ve změně lidské bytosti a zlepšování mezilidských vztahů, v kultivování společenského života ve smyslu demokratických idejí humanity, občanské solidarity a vzájemné úcty.“ Upozorňuje zde také na důležitý faktor neziskových organizací, kterým je dobrovolnost, bez které by fungování této sféry nebylo myslitelné.

Příčin existence neziskového sektoru je více. V současné době rozlišujeme několik teorií, kterými se blíže v knize *Organizace neziskového sektoru* zabývá Rektořík (2010). Nejvýznamnějšími přístupy jsou teorie vládních a tržních selhání, teorie informační asymetrie, teorie státu blahobytu a teorie vzájemné závislosti.



V podmínkách České republiky není pojem nezisková organizace právně vymezen. Nejvhodnější náhled nabízí zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Nachází se v § 18 odstavci 8, podle kterého se jedná o organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Tentýž paragraf pak uvádí také typy organizací: zájmová sdružení právnických osob, občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, státem uznávané církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, obce, kraje, organizační složky státu a územních samosprávných celků, příspěvkové organizace, státní fondy, obecně prospěšné společnosti a veřejné vysoké školy.

## **2.2.1 Typologie neziskových organizací**

V neziskovém sektoru se uplatňuje několik typologií podle různých hledisek. Podle hlediska zakladatele lze třídit neziskové organizace do tří skupin: organizace založené veřejnou správou, založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou a veřejnoprávní instituce. Dále rozlišujeme podle kritéria globálního charakteru poslání organizace veřejně prospěšné a vzájemně prospěšné. Z hlediska financování existují organizace financované plně z veřejných rozpočtů, zčásti z veřejných rozpočtů, z různých zdrojů a z výsledků vlastní činnosti. Rektořík (2010) vyjmenovává ještě další dva druhy dělení: podle kritéria právně organizační normy a kritéria charakteristiky realizovaných činností.

Na základě výše uvedených kritérií je možné charakterizovat pět základních typů neziskových organizací:

1) neziskové organizace soukromoprávní vzájemně prospěšné (občanská sdružení, zájmová sdružení právnických osob, sdružení bez právní subjektivity, honební společenstvo, profesní komory),

2) neziskové organizace soukromoprávní veřejně prospěšné (obecně prospěšná společnost, nadace a nadační fondy, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti),

3) neziskové organizace veřejnoprávní – organizační složky a příspěvkové organizace (organizační složky státu, organizační složky územních samosprávných celků, příspěvkové organizace státu, příspěvkové organizace územních samosprávných celků, kraje, obce),

4) neziskové organizace veřejnoprávní – ostatní (Český rozhlas, Česká televize, státní podniky, vysoké školy, státní fondy, Česká národní banka),

5) neziskové organizace soukromoprávní – obchodní společnosti (organizace typu obchodní společnosti, společenství vlastníků jednotek – bytových).

## **2.2.2 Nástroje řízení neziskových organizací**

Z výše uvedeného vyplývá, že se neziskové organizace v mnohém odlišují. Nástroje používané v neziskovém sektoru nejsou primárně jiné než ty v ziskovém. Liší se ale svým filozofickým pojetím, realizací a především podmínkami, ve kterých se používají. Mezi základní nástroje Rektořík (2010) řadí:

- 1) plánování,
- 2) marketing,
- 3) fundraising,
- 4) komunikace, organizace a řízení,
- 5) rozhodování, motivace a odměňování,
- 6) investice a inovace.

Plánování je klíčovým faktorem úspěchu každé neziskové organizace. Aby bylo možné naplnit plánovací proces, musí si organizace vypracovat prognózu, která předpoví její vývoj, k čemuž může využít například SWOT analýzu. Dále si sestaví koncepci skládající se z cílů řízeného subjektu. Teprve pak si může vytvořit plán, kterým pak může zahrnovat nejen záměry směřování organizace, ale i navržení ovlivnění okolí.

V neziskovém sektoru pracuje řada dobrovolníků i placené pracovní síly. Jejich řízení se projevuje i navenek. Pro řízení neziskové organizace je proto důležitý způsob komunikace vně i uvnitř subjektu, organizace pracovního týmu a způsob řízení pracovníků. V otázce řízení zaměstnanců je nástrojem také rozhodování (např. otázka kompetencí a kdo o čem bude rozhodovat a jak), motivace a odměňování.

Pro neziskové, ale i ziskové organizace jsou důležité inovace a investice. Pomocí investic je totiž možné měřit efektivnost, i když ne všechny metody užívané v ziskovém sektoru je možné aplikovat v neziskové sféře. Avšak některé metody užívané v souvislosti s investicemi jsou v obou sektorech stejné, což do jisté míry nabízí možnost srovnání. S investicemi úzce souvisí inovace, které jsou také jedním ze základních nástrojů řízení neziskové organizace.

Větší míru odlišnosti mezi neziskovým a ziskovým sektorem vykazují nástroje marketing a fundraising. Jiný je totiž marketingový mix, který kromě klasických produkt

(výrobek), price (cena), place (distribuce) a promotion (komunikace) obsahuje i další složky. Především je to kategorie lidí. Dále je pak marketingový mix rozšířen podle americké školy o cílovou skupinu a produkční kapacitu a podle švýcarské školy o politiku.

Velké nároky jsou v neziskové sféře kladeny na fundraising, který definuje Rektořík (2010, s. 93) jako „hledání, získávání a pěstování zdrojů, resp. řízení a správa zdrojů, které mají pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatků prostředků, dosáhnout stanovených cílů a naplnit poslání organizace.“ Řízení a správa zdrojů v sobě zahrnují tři činnosti: plánování, administrativu a komunikaci. Klíčovou osobou, která vykonává tyto aktivity, je fundraiser. Ten může být interní (člen organizace) nebo externí (stojí mimo organizaci).

Zdroje, které se snaží fundraiser získat, mohou mít různý charakter. Může se jednat o finanční, ale i nefinanční prostředky. Zdroje mohou pocházet ze zahraničí, ale i z domova. Podle původu prostředků pro organizaci rozeznáváme zdroje interní a externí (ty mohou být dále veřejné, individuální nebo soukromé podle toho, kdo je poskytovatelem). Způsob nabytí hraje také svou roli – rozlišujeme zde zdroje přímé a nepřímé (např. daňové úlevy). V posledních několika letech hrají velkou roli některé konkrétní možnosti zdrojů: dotace státní, dotace z fondů Evropské unie či veřejné zakázky.

Způsobů, jak si získat či udržet zdroje, je několik. Rektořík (2010) vyjmenovává tyto: dopisní kampaň, veřejná sbírka, benefiční akce, osobní dopis, telefonní rozhovor, žádost o grant, „od dveří ke dveřím“, pouliční fundraising, osobní návštěva, online aktivity, odkaz majetku, ale i vlastní příjmy. Způsob fundraisingu musí být pečlivě zvolen podle typu dárce. Jiný přístup musí fundraiser zvolit, jedná-li s dárce, který daruje poprvé, než s tím, který daroval již v minulosti. Je také rozdíl, zda má dárce na podobné aktivity vyhrazené prostředky a počítá tedy s nimi, nebo prostředky vyhrazené nemá. Je proto důležité, aby fundraiser znal nejen dárce, ale také jejich motivy k darování zdrojů. Znalost motivů mu pak pomůže snadněji získat zdroje.

### **2.2.3 Nestátní neziskové organizace**

Vzhledem k tomu, že analyzovaná organizace patří do nestátní části neziskového sektoru, budou nyní blíže popsány vybrané typy nestátních neziskových organizací. Jedná se o občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy. Občanskému sdružení bude věnována samostatná podkapitola.

### 2.2.3.1 Obecně prospěšné společnosti

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů, vymezuje jednu z forem neziskové organizace. Obecně prospěšná společnost si klade za cíl poskytnout služby všem a za stejných podmínek. Vznikne-li společnosti zisk, použije jej pouze na další činnost organizace. Před založením obecně prospěšné společnosti je nutné předložit žádost krajskému soudu podle sídla společnosti. Společně s návrhem na založení musí být doručeny krajskému soudu tyto přílohy:

- zakládací smlouva/listina (obsahuje zakladatele, název a sídlo společnosti, druh poskytovaných služeb a podmínky jejich poskytování, doba trvání společnosti, identifikace členů správní a dozorčí rady, způsob jednání správní rady, majetkový vklad zakladatelů, způsob zveřejnění výroční zprávy),
- čestná prohlášení členů správní rady a dozorčí rady,
- výpis z trestního rejstříku členů správní rady a dozorčí rady,
- ověřené podpisové vzory osob oprávněných jednat jménem společnosti,
- doklad o splnění podmínek pro výkon činnosti,
- doklad o oprávnění k umístění sídla,
- prohlášení správce vkladu zakladatelů, pokud je vklad vkládán,
- posudek k ocenění nepeněžitých vkladů, jsou-li vkládány.

Poté bude (nebo nebude) organizace zapsána do rejstříku obecně prospěšných organizací. Organizačním dokumentem obecně prospěšné společnosti je statut, orgány jsou správní rada, dozorčí rada a ředitel. Zánik nastane při uplynutí doby v zakládací smlouvě (listině), dosažením účelu, za kterým byla založena, rozhodnutím správní rady, sloučením, splynutím nebo rozdělením, rozhodnutím soudu, vyhlášením konkurzu. Obecně prospěšná společnost může za určitých podmínek vykonávat doplňkovou činnost. Vede podvojné účetnictví, v některých případech zjednodušené účetnictví.

### 2.2.3.2 Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou dva různé typy nestátních neziskových organizací, které jsou vymezeny stejným zákonem: zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, ve znění pozdějších předpisů. Obě organizace mají stejný cíl, kterým je sdružování majetku za účelem dosažení obecně prospěšného cíle ve výše uvedených oblastech zájmu neziskových

organizací. Rozdíl mezi nimi je v tom, že nadační fond narozdíl od nadace nezřizuje nadační jmění. Nadační fond také může použít veškerý svůj majetek, aby bylo dosaženo cíle. Návrh na zápis do rejstříku nadací a nadačních fondů se podává krajskému soudu s těmito přílohami:

- nadační nebo zřizovací listina (obsahuje název a sídlo, identifikaci zřizovatelů, vymezení účelu, nadační jmění u nadace, majetkový vklad u nadačního fondu, identifikace členů první správní rady, identifikace členů první dozorčí rady nebo revizora, určení správce majetku do vzniku nadace/nadačního fondu, pravidlo omezení nákladů na správu nadace u nadace, pravidlo omezení režijních nákladů u nadačního fondu, podmínky poskytování nadačních příspěvků),
- doklad o složení vkladu zřizovatelů do nadačního jmění (pouze nadace),
- čestná prohlášení členů správní rady, dozorčí rady nebo revizora,
- výpis z trestního rejstříku členů správní rady a dozorčí rady, případně revizora,
- ověřené podpisové vzory osob oprávněných jednat jménem nadace nebo nadačního fondu,
- doklad o oprávnění k umístění sídla,
- prohlášení správce vkladu o složení vkladů zřizovatelů (nadační fond).

Organizačním dokumentem obou organizací je statut. Orgány jsou správní rada, dozorčí rada nebo revizor, případně ředitel. K zániku dochází při dosažení účelu založení, rozhodnutím správní rady o sloučení, rozhodnutím soudu o zrušení, rozhodnutím o úpadku, zamítnutím insolvenčního návrhu z důvodu nedostatku zdrojů k úhradě nákladů insolvenčního řízení. Rozdíl mezi nadací a nadačním fondem je znatelný zejména v minimálním vkladu: u nadace je minimální výše jmění 500 000 Kč, u nadačního fondu neexistuje žádná minimální hranice, avšak vklad musí být složen. Další podnikatelské aktivity jsou kromě výjimečných případů striktně vyloučeny. Obě organizace vedou podvojný účetnictví, ve speciálních případech zjednodušené účetnictví. U nadace musí být audit proveden vždy, u nadačního fondu jen v některých případech.

## **2.2.4 Občanské sdružení**

K nestátním neziskovým organizacím patří také občanské sdružení. V této bakalářské práci mu bude věnována samostatná podkapitola, jelikož analyzovanou neziskovou organizací bude KAFIRA o. s., která je právě občanským sdružením.

Občanské sdružení zahrnuje právnické a fyzické osoby, které se sdružují, aby realizovaly nějaký společný zájem. Jedním ze základních znaků občanského sdružení je jeho členská základna. Pokud srovnáme způsob registrace nestátních neziskových organizací, zjistíme, že občanské sdružení se jako jediné neregistruje přes příslušný krajský soud. Registraci občanských sdružení provádí Ministerstvo vnitra České republiky. I proces samostatné registrace je mírně odlišný. Zatímco jiné nestátní neziskové organizace předkládají návrh na zápis do registru, občanské sdružení podává kromě návrhu k registraci také dvě kopie stanov. Návrh na registraci navíc musí podepsat nejméně tři fyzické osoby, tedy tři členové přípravného výboru. Mezi těmito členy mohou být i cizinci, podmínkou však zůstává, že alespoň jedna z těchto tří osob bude mít nad 18 let. Teprve pak mohou občanská sdružení žádat Ministerstvo vnitra České republiky o registraci. Stanovy, které jsou předkládány při registraci, musí obsahovat především:

- název a sídlo sdružení,
- cíl činnosti,
- orgány sdružení, způsob jejich zvolení a fungování,
- podmínky vzniku členství,
- práva a povinnosti členů,
- zásady hospodaření.

Zakládacím dokumentem a zároveň organizačním dokumentem jsou tedy stanovy. Jak je výše uvedeno, obsahují stanovy mimo jiné i charakteristiku orgánů daného občanského sdružení. Orgány nejsou striktně diktovány zákonem, podléhají zcela stanovám. Obvykle se však jedná o valnou hromadu (členská schůze), která bývá nejvyšším orgánem občanského sdružení. Běžný chod organizace pak zajišťuje výbor, v jehož čele je předseda.

Také zánik občanského sdružení je rozdílný oproti zánikům jiných nestátních neziskových organizací. Občanské sdružení zaniká dobrovolným rozpuštěním, sloučením nebo pravomocným rozhodnutím Ministerstva vnitra České republiky (v tom případě je sdružení rozpuštěno).

Občanské sdružení tedy sleduje určitý záměr. Tímto záměrem nesmí být výdělečná činnost. Podnikání zde může tvořit pouze činnost doplňkovou. Je nutné brát ohledy na to, že i občanské sdružení má povinnost vlastnit živnostenské oprávnění, vykonává-li aktivity charakterizované živnostenským zákonem. Vedení účetnictví pak odpovídá účetnictví podvojnému, za určitých podmínek může být zjednodušené. Neexistuje povinnost minimálního vkladu. Všechna občanská sdružení se řídí zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů.

Změny v neziskovém sektoru a ve formách neziskových organizací plánuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen nový občanský zákoník), který nabude účinnost od 1. ledna 2014. Občanská sdružení se budou měnit na spolky, jejichž stanovy budou muset být v souladu s novým občanským zákoníkem. V případě složité organizační struktury budou muset být organizační jednotky spolků s právní subjektivitou převedeny na pobočné spolky, které se budou muset zapisovat do rejstříku zvlášť. Pokud dojde ke zrušení hlavního spolku, bude zrušen i pobočný spolek. Členové pobočného spolku se automaticky stanou členy spolku hlavního. Povinnými orgány budou statutární orgán a nejvyšší orgán (jmenovat se mohou libovolně). Stanovy musí charakterizovat, zda je statutárním orgánem výbor nebo předseda. Pokud spolek ve stanovách neurčí funkční období volených orgánů, bude toto období pětileté. Spolek smí zřizovat komise. K zániku spolku dojde zrušením na základě rozhodnutí soudu, likvidací, fúzí, rozdělením.

### ***2.3 Vzájemný vztah public relations a neziskových organizací***

Předchozí dvě podkapitoly byly věnovány pojmům public relations a nezisková organizace. Oba tyto pojmy byly rozebrány samostatně, tedy nezávisle. Pro rozbor public relations konkrétní neziskové organizace je však nutné zkoumat jejich vzájemný vztah. Marek Šedivý a Olga Medlíková (2012) považují za nejdůležitější z hlediska dlouhodobé úspěšnosti neziskové organizace její prestiž. Při vyvážení prestiže pak podle nich nezisková organizace vykonává činnosti ve třech oblastech: public relations, fundraising a lobbying.

Budování dobrých vztahů s veřejností je pak pro každou neziskovou organizaci přímo životně důležité. Autoři Šedivý a Medlíková (2012) přirovnávají úspěšnost neziskové organizace v oblasti public relations ke spirále, v jejímž středu je myšlenka. Dále prochází spirála těmito body: poslání, strategie a image. Na konci spirály se pak nachází prestiž a vliv. V tomto bodě se ze spirály stává kruh, takže organizace musí během svého života tímto bodem procházet opakovaně. Grafickou podobu této spirály je možné nalézt v příloze č. 2. Úspěšnost dané neziskové organizace pak charakterizují Šedivý a Medlíková (2012, s. 16) takto: „Nezisková organizace je úspěšná, jestliže více let po sobě poctivě a transparentně naplňuje svoje poslání a hospodaří s vyrovnaným rozpočtem.“ Pro roztočení spirály a dosažení úspěšnosti neziskové organizace jsou mimo jiné důležité public relations, fundraising a lobbying.

### 2.3.1 Nástroje public relations v oblasti neziskových organizací

Ze všech nástrojů, které v oblasti public relations existují, se dají použít pro neziskové organizace pouze některé, protože ne všechny jsou pro ně například finančně dostupné. Každá nezisková organizace by si měla v rámci public relations stanovit svou komunikační strategii, která představuje základní plán pro vztahy s veřejností. Komunikační strategie neziskové organizace musí odrážet strategii organizace, musí odpovídat jejím cílům, cíle public relations musí být v souladu s cíly organizace. Tento nástroj se stal samozřejmostí u každé organizace, protože není možné provádět public relations, aniž by byly stanoveny strategie a cíle.

Vzhledem k tomu, že se public relations vytvářejí nejen vně, ale i uvnitř podniku, je jedním ze základních nástrojů, které se používají také v neziskových organizacích, firemní kultura. Ta zahrnuje všechna pravidla (ať už psaná, či ne), která jsou uvnitř organizace uplatňována. Firemní kultura je však mnohem důležitější, než by se na první pohled mohlo zdát. I když primárně ovlivňuje vztahy uvnitř organizace, jejich kvalita se odráží i mimo organizaci a působí tak na její klienty. Nebudou-li zaměstnanci loajální vůči neziskové organizaci, ve které pracují, hrozí riziko, že poškodí její pověst. A nejen to. Podle Marka Šedivého a Olgy Medlíkové (2012) zahrnuje firemní kultura mnohem více: loajalita zaměstnanců, jejich identifikace s organizací, jednání, oblečení, úprava prostorů organizace, vztahy mezi zaměstnanci, tresty a odměny, zvyklosti organizace.

Naprosto nezbytným nástrojem public relations dnešní doby je webová stránka a přítomnost na sociálních sítích. Pokud nemá organizace (nejen nezisková) internetové stránky nebo není součástí sociálních sítí, jako by ani neexistovala. Navíc je dnes registrace na sociálních sítích i přítomnost v nich naprosto bezplatná. Také zřízení a údržba webových stránek nemusí nic stát. Kromě zveřejňování důležitých informací pro potenciální zákazníky plní také důležitou roli prostředníka mezi organizací a veřejností. Umožňují zviditelnit povinně zveřejňované informace, například výroční zprávu. Zveřejnění těchto informací zvyšuje transparentnost a důvěryhodnost.

Ne každý, kdo je členem veřejnosti, kterou se snaží nezisková organizace ovlivnit, však využije možnosti internetu. Veřejnost je nutné oslovovat různými způsoby. Jedním z nich, který je možné využít i v neziskových organizacích, jsou tištěné materiály. Zde je nutné uvést na pravou míru, co vše zahrnuje pojem tištěné materiály. Nejsou to jen letáky, časopisy a publikace, ale i smlouvy, faktury a objednávky. I interní materiály jsou v direkci public relations. U externích materiálů je nutné zvážit také jejich distribuci.



Tradičním nástrojem public relations neziskových organizací je přímá komunikace s významnými subjekty. Právě v této oblasti se public relations nejvíce překrývá s lobbingem. Tento nástroj se používá především pro budování a udržování vztahů s politickým zázemím. Využití přímé komunikace ovšem vyžaduje znalost komunikujících. Také klade vysoké nároky na osobu, která zastupuje v komunikaci neziskovou organizaci.

Pořádání akcí je nástrojem, který již vyžaduje vyšší finanční investice, a proto je důležité předem vyčíslit jejich návratnost. Autoři Šedivý a Medlíková (2012, s. 37) uvádějí následující typy akcí vhodných pro neziskové organizace: „osvětové kampaně, výstavy, benefiční koncerty, sportovní akce, benefiční plesy, snídaně nebo večeře pro dárce či významné osoby, prodejní trhy, aukce, veřejné sbírky, ale do akcí můžeme započítat také hromadné rozesílky.“ Oblast pořádání akcí blízce souvisí s fundraisingem.

Posledním z výčtu nástrojů vhodných pro public relations v neziskové organizaci je publicita a vztahy s médii. Média tvoří samostatnou část všech public relations, která se nazývá media relations. Média mohou neziskové organizaci výrazně pomoci, ale také ji úplně zničit, a proto je vytváření vztahu s nimi (a následně i přes ně) velice důležité a žádná organizace je nemůže opomíjet. Na počátku je nutné vytvořit media list, tedy seznam médií, se kterými bude chtít daná organizace vytvořit vztah. Poté dojde ke kontaktování novinářů a redaktorů, vytvoření vztahu a jeho udržování. Tím však práce pracovníků media relations nekončí, je totiž nutné sledovat dění kolem sebe a vhodně na něj reagovat prostřednictvím médií.

## **2.4 Shrnutí**

Všechny typy organizací v ziskových i neziskových sektorech musí budovat vztahy s veřejností. Mohou tak učinit různými nástroji, prostředky, formami a kanály – to vše ale zahrnuje pojem public relations, které mají přesah i do fundraisingu a lobbingu. Teoretických východisek, jak správně realizovat public relations existuje spousta, avšak vždy je potřeba brát ohled na konkrétní typ a situaci organizace. Z hlediska public relations se jeví pro neziskové organizace jako zásadní prestiž. O budování prestiže a image v neziskovém sektoru se stará public relations, které k tomu využívá sice stejné nástroje jako ziskové organizace, ale v rozdílné míře, jiným způsobem a za působení odlišných faktorů.

## **3 Analýza činnosti a public relations ve vybrané neziskové organizaci**

### **3.1 Představení organizace KAFIRA o. s.**

Nestátní nezisková organizace KAFIRA o. s. (dále jen KAFIRA) vznikla již v roce 2002, což znamená, že ji v roce 2012 čekalo již desáté výročí existence. Původně vznikla, aby pomáhala podporovat zaměstnatelnost svých klientů. Oblast činnosti KAFIRY je nejen územně, ale i klientsky determinována. Svou činnost zaměřuje pouze na zrakově handicapované lidi, kteří musí být starší patnácti let a kterým jejich postižení ovlivňuje každodenní život a činnosti běžné pro dnešní společnost. Geograficky se KAFIRA orientuje pouze na oblast Moravskoslezského kraje.

#### **3.1.1 Definice, cíle, poslání a klienti**

Slovo KAFIRA pochází z hebrejštiny, kde označuje název města. Má pro občanské sdružení symbolický význam, protože město zde představuje spojení. Obyvatelé města jsou mezi sebou spojeni územím a různými vztahy, žijí spolu, pracují spolu, setkávají se, vyměňují si informace a pocity. Město je pro ně místem, kde žijí, kam patří, cítí se doma, cítí se v bezpečí. Je to také místo, kde mají své přátele, kteří mnohdy prožívají stejné osudy. KAFIRA chce být také takovým městem, kde zrakově postižení najdou podporu, přátele, budou se zde cítit dobře a bezpečně. Zároveň jim KAFIRA stejně jako město poskytne výchozí bod, ze kterého mohou navazovat vztahy a komunikovat mezi sebou navzájem, ale i s okolím.

Dnes již je poskytování služeb organizace širší, jelikož se neorientuje pouze na zaměstnatelnost zrakově handicapovaných lidí, ale snaží se také podporovat jejich samostatný a na nikom nezávislý život. Ve výroční zprávě sama organizace definuje své poslání a cíle: „Naším posláním je podpora nezávislého a samostatného života lidí ve věku od 15 let, které jejich poškození zraku ovlivňuje při každodenních činnostech běžných ve společnosti. Cílem naší organizace je pomoci uživatelům našich služeb překonat a zvládnout jejich nepříznivé sociální situace a žít způsobem, který je ve společnosti považován za běžný.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> KAFIRA o.s. *Výroční zpráva 2011*. [online]. KAFIRA o.s. [10. 3. 2013]. Dostupné z: [http://kafira.cz/cms/images/stories/data/vyrocní\\_zprava\\_2011.pdf](http://kafira.cz/cms/images/stories/data/vyrocní_zprava_2011.pdf)

Svým klientům nabízejí za tímto účelem služby po celém Moravskoslezském kraji, přičemž středisky jejich péče se stala města Opava, Ostrava, Nový Jičín a Frýdek-Místek. Způsob, kterým pomáhají svěřencům nalézt uplatnění na trhu práce, spočívá ve vytvoření zázemí, pomocí něhož jsou klienti více motivováni a povzbuzeni k samostatnosti a nezávislosti. Klienti mohou využít služeb poradenských, ale i vzdělávacích, jejichž cílem je přiblížení se vhodnému pracovnímu místu. KAFIRA však působí i na druhé straně společnosti, jelikož se snaží ukázat ostatním lidem, že jejich klienti jsou plnohodnotní členové společnosti, kteří si zaslouží jejich toleranci.

Cílová skupina, které KAFIRA věnuje své služby, byla již charakterizována výše, avšak pro upřesnění je možné uvést konkrétní vyjádření samotné organizace: „Uživatelé našich služeb jsou lidé ve věku od 15 let, které jejich poškození zraku ovlivňuje při každodenních činnostech běžných ve společnosti a kteří hledají podporu v oblasti vedení samostatného a nezávislého života ve společnosti, při uplatňování svých práv a oprávněných zájmů, včetně uplatňování práva na práci.“<sup>2</sup> Existuje však více typů poškození zraku, a proto je nutné uvést, kdo se může stát klientem KAFIRY. Jedná se o osoby úplně nevidomé, prakticky nevidomé, ale i slabozraké. Služby mohou využít i ti lidé, kteří mají kromě převažujícího zrakového postižení také jiné postižení nebo jinou nemoc, podmínkou však je, že toto přidružené postižení (nemoc) nevyžaduje speciální přístup.

### **3.1.2 Poskytované sociální služby v letech 2007 – 2011**

V roce 2007 poskytovala KAFIRA svým klientům odborné sociální poradenství (právní a v oblasti kompenzačních pomůcek), sociálně aktivizační služby (vzdělávání, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů, volnočasové a zájmové aktivity) a další. K jejich zajištění byly realizovány pět projektů financovaných převážně Moravskoslezským krajem.

V roce 2008 nabízelo občanské sdružení KAFIRA podobné služby jako v roce předchozím, rozdíly byly nepatrné. Opět poskytovalo odborné sociální poradenství (sociálně a pracovně právní, popřípadě týkající se kompenzačních pomůcek, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím) a sociálně aktivizační služby (vzdělávací, volnočasové a zájmové aktivity). Byly realizovány čtyři drobné projekty.

---

<sup>2</sup> KAFIRA o.s. *Výroční zpráva 2011*. [online]. KAFIRA o.s. [10. 3. 2013]. Dostupné z: [http://kafira.cz/cms/images/stories/data/vyrocní\\_zpráva\\_2011.pdf](http://kafira.cz/cms/images/stories/data/vyrocní_zpráva_2011.pdf)

Rok 2009 znamenal změnu v poskytovaných službách. Zatímco odborné poradenství zůstává i nadále v nezměněné podobě, sociálně aktivizační služby jsou nově poskytovány nejen osobám se zdravotním postižením, ale i seniorům.

Jelikož se oba předchozí roky KAFIRA potýkala s nedostatkem zdrojů, pokusila se vyřešit tuto situaci v roce 2010 změnou poskytovaných služeb. Nadále tedy poskytovala v tomto roce odborné poradenství, avšak na radu externích odborníků se rozhodla zrušit sociálně aktivizační služby a nahradit je sociální rehabilitací. Faktická změna však proběhla až další rok. Celý rok 2010 se však KAFIRA na tuto změnu připravovala.

V roce 2011 poskytovala KAFIRA celkem tři druhy sociálních služeb: odborné sociální poradenství, sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením (pouze v měsíci lednu) a sociální rehabilitaci.

V rámci odborného sociálního poradenství poskytuje KAFIRA informace a konzultace, ale také individuální práce, to vše s cílem podpořit samostatný a nezávislý život svých klientů. Odborné sociální poradenství je poskytováno v pracovních dnech nejen osobně, ale i telefonicky nebo písemně. Informace se týkají nejen pracovně právních vztahů, ale také další právní problematiky. Klienti mohou využít poradenských služeb v případě nových, tíživých či jiných komplikovaných životních situací. Pracovníci KAFIRY podávají informace o kompenzačních pomůckách, jejich výběru a opatření. Klienti si v rámci poradenských služeb mohou kompenzační pomůcky za pomoci pracovníků organizace vyzkoušet, ale i vypůjčit domů, aby ověřili jejich vhodnost.

Z této palety služeb odborného sociálního poradenství si klienti neziskové organizace KAFIRA v roce 2011 vybrali tyto úkony:

- sociálně právní poradenství (nejčastěji informace o dávkách sociálního zabezpečení, příspěvku na péči, o výhodách TP, ZTP či ZTP/P, změnách způsobených sociální reformou),
- pracovně právní poradenství (orientace na trhu práce, získání a udržení pracovního místa, evidence na Úřadu práce ČR),
- kompenzační pomůcky (výběr, vyzkoušení, sepsání žádosti na pořízení, vypůjčení, zaškolení pro použití),
- kontakt s prostředím (informace o dalších organizacích a institucích),
- uplatňování práv, obstarávání osobních záležitostí (úřady, bytová problematika).

Odborné sociální poradenství provozují pobočky v Ostravě, Opavě, Novém Jičíně a ve Frýdku-Místku, ale bylo poskytováno také přímo v místě potřeby klienta. Mimo

Moravskoslezský kraj bylo uskutečněno poradenství prostřednictvím internetu a telefonu. V roce 2011 využilo odborné poradenství celkem 87 klientů, z čehož bylo 39 mužů a 48 žen. Těmto klientům KAFIRA poskytla 415 intervencí, 245 kontaktů a 68 doporučení na pořízení kompenzační pomůcky. Bezplatné vypůjčení kompenzační pomůcky využilo 63 klientů. Věková struktura všech uživatelů služeb KAFIRY byla 2 % pro věkovou kategorii 15 až 26 let, 60 % pro kategorii 27 až 65 let a 38 % pro klienty nad 66 let.

Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením byly v roce 2011 poskytovány pouze v průběhu měsíce ledna, poté tyto činnosti přešly na sociální rehabilitaci. Sociálně aktivizační služby využilo celkem 62 klientů. Tyto služby zahrnovaly konkrétně:

- vzdělávací aktivity (komunikační a informační technologie, angličtina),
- uplatňování práv (hledání, získání a udržení pracovního místa),
- sociálně terapeutické činnosti (posilování sociálních dovedností klientů),
- volnočasové aktivity (pouze jedenkrát – solná jeskyně pro 6 klientů ve Frýdku-Místku).

Třetí poskytovanou službou je sociální rehabilitace, která je opět zaměřena na podporu samostatnosti a nezávislosti klientů. Snaží se ale také motivovat zrakově handicapované k aktivnímu životu a zvýšit jejich zaměstnatelnost. Mezi cíle této služby, jak stojí ve výroční zprávě, patří „podporovat získání praktických dovedností pro zvládání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a při práci s kompenzačními pomůckami, aktivizovat a podporovat rozvoj schopností a dovedností posilujících pracovní a sociální začlenění, podporovat získání a udržení pracovního uplatnění, podporovat kontakty se společností.“<sup>3</sup> Z této nabídky využili klienti KAFIRY následující možnosti:

- nácvik dovedností – péče o vlastní osobu, soběstačnost, další činnosti pro sociální začlenění (obsluha kompenzačních pomůcek, péče o domácnost, jednání na úřadech aj.),
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím (doprovázení klientů na potřebná místa, např. k lékaři),
- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti (počítače, jazyky, celkem 57 vzdělávacích aktivit pro 64 klientů, v rámci této aktivity existuje ještě internetový klub a zájmové aktivity, kterých se zúčastnilo 8 klientů),

---

<sup>3</sup> KAFIRA o.s. *Výroční zpráva 2011*. [online]. KAFIRA o.s. [10. 3. 2013]. Dostupné z: [http://kafira.cz/cms/images/stories/data/vyrocní\\_zpráva\\_2011.pdf](http://kafira.cz/cms/images/stories/data/vyrocní_zpráva_2011.pdf)

- uplatňování práva na práci (v kompetenci poradce pro zaměstnávání zdravotně postižených).

Všechny tyto služby využívali klienti jednak ve střediscích KAFIRY (Opava, Ostrava, Frýdek-Místek, Nový Jičín), ale také v jiném prostředí Moravskoslezského kraje a v některých případech i v domovech klientů. V roce 2011 se stalo účastníky těchto služeb celkem 87 lidí, z čehož bylo 43 mužů a 44 žen. KAFIRA poskytla v tomto směru 6719 intervencí a 1024 kontaktů. Věková skladba klientů užívajících sociální rehabilitace byla různá: 7 % klientů ve věku 15 až 26 let, 79 % klientů v kategorii 27 až 65 let a 14 % klientů nad 66 let.

### **3.1.3 Projekty v roce 2011**

Jako každá jiná nezisková organizace, musí i KAFIRA hledat cesty, jak získávat zdroje. V několika posledních letech jsou cenným zdrojem projekty, které financuje například Evropská unie.

Jedním z projektů, kterého se KAFIRA v roce 2011 účastnila, je Individuální projekt Moravskoslezského kraje Podpora a rozvoj služeb sociální prevence v Moravskoslezském kraji. Tomuto projektu se občanské sdružení KAFIRA věnovalo od února do konce roku 2011. Projekt byl financován ze státního rozpočtu ČR a Moravskoslezským krajem za podpory Evropského sociálního fondu (operační program Lidské zdroje a zaměstnanost). Cílem projektu bylo poskytnutí sociální rehabilitace pro zrakově postižené v Moravskoslezském kraji.

V rámci projektu Integrace 2011, kterého se KAFIRA účastnila po celý rok 2011, byla financována sociální rehabilitace a odborné sociální poradenství. Projekt finančně zaštil Nadační fond Českého rozhlasu ze sbírky Světluška (pořádá se každý rok).

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky financuje hned dva projekty, kterých se KAFIRA zúčastnila. Prvním je Odborné sociální poradenství, kterému se KAFIRA věnovala po celý rok 2011. Druhý projekt nese název Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením. Tento projekt probíhal v KAFIRE pouze v měsíci lednu v roce 2011.

Projekt Nadějně vyhlídky – podpora zaměstnatelnosti zrakově handicapovaných v Moravskoslezském kraji probíhal od dubna 2011 a bude realizován až do konce března roku 2013. Je financován Evropským sociálním fondem (operační program Lidské zdroje

a zaměstnatelnost) a ze státního rozpočtu ČR. Cílem projektu je zvýšit zaměstnatelnost nezaměstnaných zrakově postižených občanů Moravskoslezského kraje.

Další dva projekty, na kterých se KAFIRA podílela, byly financovány městem Opavou a trvaly po celý rok 2011: Odborné sociální poradenství a Sociální rehabilitace. I v ostatních centrech KAFIRY se města po celý rok 2011 podílela na financování projektů. V Novém Jičíně se jednalo o projekt Sociální služby pro zrakově postižené občany z Nového Jičína a okolí, jehož cílem bylo udržet provoz KAFIRY v tomto městě. Ve Frýdku-Místku byly realizovány hned dva projekty: Odborné sociální poradenství pro zrakově postižené z Frýdku-Místku a okolí a Služby sociální rehabilitace pro osoby se zrakovým postižením z Frýdku-Místku a okolí. Také v Ostravě proběhly dva projekty zároveň: Podpora zaměstnatelnosti osob se zrakovým postižením z Ostravy a okolí a Sociální rehabilitace.

Je nutné upozornit na to, že některé projekty jsou realizovány ve víceletém období, což znamená, že nejsou určeny pouze pro rok 2011. Jedná se o projekt Nadějně vyhlídky – podpora zaměstnatelnosti zrakově handicapovaných v Moravskoslezském kraji, kde uvedená částka odpovídá roku 2012, částka za rok 2011 není uvedena, i když byl projekt realizován. Celkem získala organizace KAFIRA v rámci projektů 6 445 177,50 Kč. Odebereme-li spornou částku, získáme celkem 5 013 859 Kč.

### **3.1.4 Organizační struktura**

V čele občanského sdružení KAFIRA stojí ředitel. Ten řídí činnost všech pěti oddělení: finance, vzdělávání, fundraising a public relations, sociální poradenství, zaměstnávání. Ve finančním sektoru podléhá řediteli ekonom, který stojí v čele účetních. Okruh vzdělávání je v celé organizační struktuře nejrozvětvenější – přímo pod ředitelem se nachází vedoucí lektor vzdělávacích aktivit, který vede činnost lektorů vzdělávacích aktivit a lektora angličtiny. Lektorům vzdělávacích aktivit podléhají asistenti. O fundraising a public relations se stará manažer organizace. Sociální poradenství zajišťují v čele se sociálním a administrativním pracovníkem asistenti sociálně terapeutických služeb. V páté oblasti, kterou je zaměstnávání, stojí v čele poradce pro zaměstnávání zdravotně postižených, jemuž podléhají kontaktní pracovníci.

V tomto stručném přehledu by mohla zaniknout rozsáhlost organizace. Je totiž nutné si uvědomit, že pro organizaci pracuje řada dobrovolníků. Také každá pobočka (Opava, Ostrava, Frýdek-Místek, Nový Jičín) má v čele svého vedoucího, který zodpovídá za činnost

podřízených pracovníků konkrétního pracoviště. Pro KAFIRU pracují navíc ještě terénní pracovníci a externí poradci a pracovníci. Jejich práce však není v mnoha případech pravidelná, a proto nejsou zahrnuti do hlavní organizační struktury.

### **3.2 Hospodaření KAFIRY v letech 2007 – 2011**

Od roku 2008 rozlišuje ve svých zveřejněných výročních zprávách KAFIRA mezi hospodařením v hlavní činnosti a v hospodářské činnosti. Hlavní činností se rozumí poskytování výše uvedených sociálních služeb (odborné sociální poradenství, sociálně aktivizační služby do 31. 1. 2011 a sociální rehabilitace od 1. 1. 2011) . Pod činnost hospodářskou zahrnuje KAFIRA plánování rozvoje sociálních služeb v Moravskoslezském kraji ve spolupráci s městy Opava, Ostrava, Frýdek-Místek a Nový Jičín, veřejná prezentace služeb KAFIRY a různé druhy spolupráce (např. se zvukovými knihovnami nebo dodavateli kompenzačních pomůcek).

V roce 2007 hospodařila KAFIRA s celkovými náklady 4 729 tis. Kč, z čehož největší částku tvoří osobní náklady (2 686 tis. Kč) a odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (1 008 tis. Kč). Výnosy v roce 2007 činily 5 401 tis. Kč, přičemž největší částka byla v oblasti provozních dotací (3 906 tis. Kč). V tomto roce tedy KAFIRA hospodařila s přebytkem, který činil 672 tis. Kč. Dotace nebyly poskytnuty z fondů Evropské unie.

V roce 2008 činily celkové náklady KAFIRY 4 451 tis. Kč, klesly tedy téměř o milion Kč oproti předešlému roku, což zapříčinil především pokles v oblasti mzdových nákladů, které však stále zůstávají nejvyšší částkou v této oblasti (2 382 tis. Kč). Druhou nejvyšší nákladovou položkou jsou služby, za které vydala KAFIRA 1 157 tis. Kč. Výnosy v tomto roce činily 4 089 tis. Kč, přičemž opět nejvyšší částku tvořily provozní dotace (3 395 tis. Kč). KAFIRA v roce 2008 hospodařila s deficitem ve výši 362 tis. Kč.

Rok 2009 byl pro KAFIRU z hlediska hospodaření opět deficitní. Náklady činily 5 321 tis. Kč, což znamená, že od minulého roku vzrostly. Nejvyšší částku tvoří znovu osobní náklady (3 025 tis. Kč). Výnosy však dosáhly pouze výše 4 578 tis. Kč, přičemž nejvyšší výnosy jsou z oblasti provozních dotací (3 562 tis. Kč). Deficit nastal jak v hlavní, tak v hospodářské činnosti a celkem tvořil 743 tis. Kč. Vzhledem ke dvěma po sobě jdoucím deficitním rokům se KAFIRA zavázala zaměřit se v roce 2010 na fundraising, což uvádí i ve své výroční zprávě.



V roce 2010 činily celkové náklady KAFIRY 5 084 tis. Kč, což neznamena nikterak výrazný pokles oproti předchozímu roku. Osobní náklady nadále zůstávají nejvyšší položkou (2 913 tis. Kč). Výnosy však i nadále zůstaly nižší než náklady, tedy 4 672 tis. Kč. Nejvyšší výnosy i nadále získává KAFIRA z provozních dotací (3 698 tis. Kč). Deficit vznikl v oblasti hlavní (357 tis. Kč) i hospodářské (55 tis. Kč) činnosti, celkem činil 412 tis. Kč. Kvůli třem po sobě jdoucím ztrátovým rokům musela KAFIRA přistoupit k radikálním krokům, tedy ke změně poskytovaných služeb. Přehled jednotlivých nákladů, výdajů a výsledků hospodaření v letech 2007 až 2011 představuje příloha č. 3.

### **3.2.1 Náklady v roce 2011**

V rámci hlavní činnosti zaúčtovala KAFIRA za spotřebované nákupy celkem 714 tis. Kč, z čehož použila 478 tis. Kč na spotřebu materiálu a 236 tis. Kč na spotřebu energie. Na služby vynaložila společnost v hlavní činnosti celkem 768 tis. Kč, z čehož potřebovala nejvíce na ostatní služby (643 tis. Kč), část na cestovné (83 tis. Kč) a na opravy a udržování (42 tis. Kč). Nejvyšší částka však byla použita na osobní náklady – celkem 3 592 tis. Kč, z toho 2 703 tis. Kč na mzdové náklady a 889 tis. Kč na zákonné sociální pojištění. Další náklady na provoz hlavní činnosti tvoří daně a poplatky, konkrétně daň silniční, celkem 2 tisíce Kč. Poslední skupinu nákladu v této oblasti představují ostatní náklady, které činí 75 tis. Kč.

Náklady na hospodářskou činnost byly podstatně nižší. Náklady za prodané zboží v oblasti hospodářské činnosti dosáhly nepatrné výše, totiž 3 tis. Kč. Celkové náklady na služby, osobní náklady a daně a poplatky byly v této oblasti nulové. Ostatní náklady byly vyšší než u hlavní činnosti – činily u hospodářské činnosti celkem 172 tis. Kč, z čehož tvořily 4 tisíce Kč pokuty a penále, 98 tis. Kč úroky a 70 tis. Kč jiné ostatní náklady. Nejvyšší částku u nákladů na hospodářskou činnost tvoří odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, ty dosáhly výše 564 tis. Kč.

Celkové náklady za hlavní činnost tedy v roce 2011 činily 5 149 tis. Kč a za hospodářskou činnost 739 tis. Kč. Výsledkem součtu nákladů za tyto dvě činnosti je částka 5 888 tis. Kč. V jednotlivých oblastech po součtu obou činností jsou získány následující údaje: spotřebované nákupy celkem 717 tis. Kč, služby celkem 768 tis. Kč, osobní náklady celkem 3 592 tis. Kč, daně a poplatky 2 tisíce Kč, ostatní náklady celkem 247 tis. Kč a odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku 564 tis. Kč. Při prozkoumání

jednotlivých položek vychází jako největší náklady mzdové, které svou částkou 2 703 tis. Kč u hlavní činnosti mnohonásobně převyšují všechny ostatní náklady. Naopak nejnižší náklady vykazuje občanské sdružení KAFIRA u silniční daně (2 tisíce Kč).

Jelikož nejsou známy konkrétní okolnosti nákladů, není možné doporučit přesná opatření pro jejich snížení. Přece jen by bylo možné například navrhnout pro příští období snížit náklady v oblasti pokut a penále. Vzhledem k výši celkových osobních nákladů se doporučuje jejich bližší prozkoumání, aby byl nalezen způsob, jakým by bylo možné je snížit (výše základního platu, motivační ohodnocení, zaměstnanecké výhody, nahrazení placených zaměstnanců dobrovolníky atp.).

### **3.2.2 Výnosy v roce 2011**

Stejně jako náklady, musí i výnosy občanské sdružení dělit do dvou skupin podle toho, zda vznikly v rámci hlavní činnosti, nebo hospodářské činnosti. V oblasti hlavní činnosti vznikly občanskému sdružení KAFIRA následující výnosy: Za prodej služeb utřžila společnost 3 467 tis. Kč. Dále získala KAFIRA příspěvky (dary) ve výši 192 tis. Kč a provozní dotace v celkové hodnotě 2 454 tis. Kč.

Výnosy z hospodářské činnosti byly o poznání nižší: Za tržby z prodeje služeb získala organizace celkem 40 tis. Kč. Z prodaného zboží pak další 3 tisíce Kč. Z tržeb za vlastní výkony a za zboží dostala celkem tedy 43 tis. Kč. Výnosy ze smluvních pokut a úroků z prodlení činily 1 tis. Kč. Ze zúčtování fondů získala organizace 306 tis. Kč. Z jiných ostatních výnosů pak další 4 tisíce Kč. Celkem činily ostatní výnosy z hospodářské činnosti 311 tis. Kč.

Po shrnutí výše uvedených údajů je možné vyčíslit celkové výnosy takto: Výnosy z hlavní činnosti za rok 2011 činily 6 113 tis. Kč a z hospodářské činnosti 354 tis. Kč. Celkem tedy 6 467 tis. Kč. V jednotlivých skupinách výnosů za obě činnosti je možné získat součtem následující částky: tržby za vlastní výkony a za zboží celkem 3 510 tis. Kč, ostatní výnosy celkem 311 tis. Kč, přijaté příspěvky 192 tis. Kč a provozní dotace 2 454 tis. Kč.

Ani u výnosů není možné bez podrobných znalostí jednotlivých položek doporučit postupy k jejich navýšení. Zarážející je zde však nulová položka u tržby z prodeje vlastních výrobků. Většina neziskových organizací právě touto cestou získává část svých prostředků. Proto je zvláštní, že KAFIRA nevyužila této příležitosti. Důvod lze hledat snad v poslání

KAFIRY nebo také v dalších nákladech, které by byly potřeba k výrobě produktů určených k následnému prodeji.

### **3.2.3 Hospodářský výsledek v roce 2011**

Celkové náklady na hlavní činnost činily 5 149 tis. Kč. Výnosy za hlavní činnost dosáhly výše 6 113 tis. Kč, což znamená, že v oblasti hlavní činnosti hospodařilo občanské sdružení KAFIRA s přebytkem, který činil 964 tis. Kč. Náklady na hospodářskou činnost činily celkem 739 tis. Kč. Výnosy z této činnosti dosáhly výše 354 tis. Kč. V hospodářské činnosti tedy byl vytvořen schodek, který činil 385 tis. Kč. Celkový výsledek hospodaření, který vznikne odečtením schodku z hospodářské činnosti od přebytku hlavní činnosti, činí 579 tis. Kč. Občanské sdružení KAFIRA tedy v roce 2011 hospodařilo s přebytkem.

Účetní uzávěrka občanského sdružení KAFIRA za rok 2011 byla ověřena nezávislým auditorem dne 9. března 2012. Ten označil účetní závěrku za věrnou, poctivou a odpovídající českým účetním předpisům.

### **3.3 *Public relations občanského sdružení KAFIRA***

Občanské sdružení KAFIRA svěřilo své public relations do rukou manažera, náplní jehož práce není jen public relations. Současná public relations manažerka úzce spolupracuje s vedením společnosti a také s jednotlivými pobočkami. Kromě public relations má na starosti také fundraising, avšak nejvíce času jí zabere projektové řízení. V případě potřeby si může vzít na pomoc jiné zaměstnance KAFIRY, ale činí tak velice zřídka, jelikož se jedná o komplikovaný proces. Za veškeré public relations je však vždy zodpovědná jen ona sama.

PR manažerka udržuje a vytváří vztahy s veřejností různými způsoby. Mezi pravidelně používané nástroje patří čtvrtletník Okno do KAFIRY, který je vydáván elektronicky v černobílé a pestrobarevné verzi. Dále se jednou ročně pořádají Dny otevřených dveří na střediscích. Pravidelně se také KAFIRA účastní Dnů sociálních služeb v jednotlivých městech Moravskoslezského kraje (konkrétně se jedná o Opavu, Ostravu, Nový Jičín, Frýdek-Místek, Kopřivnici, Frenštát pod Radhoštěm a Vítkov). Kromě toho se pak dvakrát do roka koná setkání uživatelů služeb KAFIRY ze všech středisek. Další formy public relations jsou již využívány nepravidelně podle situace. Placenou reklamu občanské sdružení KAFIRA nevolí v žádném případě, protože by pro ně byla finančně nákladná. Veškeré propagační materiály si

vytváří PR manažerka sama. Jedinými výdaji na propagaci jsou tak náklady na tisk, jelikož zde je třeba zaručit vysokou kvalitu.

Fundraising uskutečňuje organizace především individuálně, zřídka skupinově. Se všemi sponzory se snaží udržovat pravidelný styk – telefonický, dopisní i e-mailový. Svými zprávami se snaží KAFIRA dokázat sponzorům, že jsou jimi poskytnuté peníze dobře využívány a že jsou důležitou součástí tohoto občanského sdružení. Nezřídka se PR manažerka setkává se zástupci sponzorů osobně.

### **3.3.1 Interní public relations**

V koordinaci s vedením stanovuje PR manažerka interní předpisy a jejich formu a pečuje o vztahy na pracovištích. V tomto směru je její práce komplikovaná zejména proto, že pro organizaci pracuje řada dobrovolníků, jejichž počet a struktura se neustále mění. Nestálost pracovního kolektivu má pak také neblahý vliv na stálé zaměstnance. Pracovní morálka musí být udržována i u terénních pracovníků, kteří nejsou během své práce ve styku s ostatními zaměstnanci. Práce s handicapovanými lidmi je navíc psychicky náročná pro každého.

Pro interní vztahy v rámci organizace z těchto a dalších důvodů existují jasně daná pravidla a postupy, při jejichž dodržování nedochází ke konfliktům uvnitř KAFIRY. Zejména se zaměstnanci musí řídit dokumentem zvaným Standardy kvality poskytovaných služeb. Dále se hlásí k etickému kodexu pracovníků, který je k nahlédnutí i na jejich internetových stránkách. Pravidelně také pořádá PR manažerka porady týmu, na kterých mají zaměstnanci prostor pro vyjádření pochval, ale i nedostatků, které je trápí. Samozřejmou součástí práce PR manažerky je také supervize.

### **3.3.2 Bulletin Okno do KAFIRY**

Jedním z hromadných prostředků, kterými informuje KAFIRA své příznivce o dění uvnitř občanského sdružení je bulletin jménem Okno do KAFIRY. Intenzita, s jakou bulletin vychází, je různá. První vydání, které je stále volně dostupné na internetu, pochází z roku 2010. Od té doby zveřejnila KAFIRA celkem deset bulletinů. V roce 2010 vyšla první dvě čísla, v roce 2011 další čtyři, v roce 2012 tři čísla a v roce 2013 je již také jedno zájemcům

k dispozici. Jelikož je v každém bulletinu uvedeno, že se jedná o čtvrtletník, měla by vycházet každý rok čtyři čísla.

Struktura čtvrtletníku je vždy podobná. Na první stránce barevné varianty je vždy foto vztahující se aktuálnímu ročnímu období, pod ním citát z knihy, z něhož vychází nějaké moudro, a na pravé straně je umístěn obsah. Dalších několik stran pak zabírá rubrika Co se událo, kde KAFIRA krátce informuje o nejdůležitějších událostech uplynulého období. Tento oddíl tvoří stěžejní část bulletinu. Další části čtvrtletníku již nemají stejné pořadí ve všech dosud vydaných exemplářích. Patří k nim rubrika Co chystáme, která nejen informuje o nastávajících akcích, ale obsahuje také kalendář kurzů a aktivizačních činností. Všechny bulletiny dále nabízejí část zvanou Informace pro uživatele, které přinášejí čtenářům nejnovější zprávy o změnách zákonů a dalších novinkách, které se týkají života uživatelů služeb KAFIRY, např. z oblasti zaměstnanosti. Také zde KAFIRA uvádí oznámení o svých programech sloužících ke zvýšení uplatnitelnosti klientů na trhu práce. Od roku 2012 zahrnuje bulletin Okno do KAFIRY pozměněnou rubriku Představujeme Vám, která představuje činnost zaměstnanců KAFIRY. V každém čísle popisuje jeden pracovník ze svého pohledu, jaká je jeho funkce v organizaci a co všechno obnáší. Dříve se zde prezentovaly tvůrčí práce klientů KAFIRY. Téměř na konci čtvrtletníku naleznou čtenáři Anglické okénko, které se snaží čtenáře nejen o něčem informovat, ale také je něčemu naučit. Jedná se o krátkou lekci anglického jazyka, která je vždy zaměřena na konkrétní téma, k němuž je připojen text v angličtině, překlad tohoto textu a základní slovíčka ke zvolené oblasti. Za Anglickým okénkem je dále rubrika Rady, tipy, zajímavosti, která kromě jiného obsahuje vždy kuchařský recept. Předposlední část čtvrtletníku zahrnuje poděkování sponzorům a organizacím podporujícím činnost KAFIRY. Nakonec se zde nacházejí kontakty na pracovníky občanského sdružení KAFIRA a seznam použitých zdrojů.

Každé vydání je vyhotoveno ve dvou variantách – čtenáři si mohou vybrat mezi černobílou a barevnou verzí. Černobílý čtvrtletník je určen silně zrakově postiženým čtenářům, kteří nepotřebují barevný podklad. Pestrobarevná verze je pak určena veřejnosti a uživatelům s lehčím zrakovým postižením. Čtvrtletník je umístěn na webových stránkách, pouze jeden výtisk je možné nalézt na každé z poboček KAFIRY, ale to je jediný případ, kdy se bulletin tiskne. Elektronicky je však rozeslán uživatelům služeb KAFIRY, poskytovatelům dotací, dárcům, příznivcům a spolupracujícím organizacím.

### 3.3.3 Internetové stránky KAFIRY

Veškeré své služby propaguje KAFIRA přes své webové stránky, které jsou přístupné zdarma a bez nutnosti registrace na adrese [www.kafira.cz](http://www.kafira.cz). Základní verze stránek je modrošedá, avšak návštěvníci si mohou vybrat i barvu oranžovou nebo bílou. Úvodní stránka je pak opticky rozdělena na několik částí: nahoře se nachází logo občanského sdružení, pod ním záložky, vpravo se nabízí možnost přihlášení a pole pro vyhledávání a vlevo okénko s výběrem zobrazení. Pod panelem se záložkami naleznou uživatelé rychlé odkazy: Napište nám, Jste spokojeni s našimi službami?, Termíny testování ECDL, Chcete nás finančně podpořit?, Fotogalerie akcí a Archiv aktualit. V hlavní části úvodní stránky si návštěvníci mohou přečíst nejnovější aktuality týkající se KAFIRY.

Záložky obsahují odkazy, které uživatele odvedou na úvodní stránku, výpis aktivit, možnosti zaměstnávání, střediska, základní informace o KAFIŘE, partnerech a kontaktech. U záložky s názvem Aktivity vybírá uživatel z těchto možností: Odborné sociální poradenství (obsahuje Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, Sociálně-terapeutické činnosti a Pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů), Sociálně aktivizační služby (nutno se přihlásit), Sociální rehabilitace (Nácvik dovedností pro zvládání péče o vlastní osobu, Pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů, Výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti a Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím) a Projekty (Nadějně vyhlídky, INTEGRACE, Jsem těžce zrakově postižený..., Rozšíření půjčovny, Cíleně ke kvalitě, Naše cesta – neustálé zlepšování, Rychleji a lépe za klienty a Kompenzační pomůcky). Záložka Zaměstnávání obsahuje informace všeobecného charakteru, o organizačních záležitostech a o kompenzačních pomůckách. Pod názvem Střediska se nacházejí odkazy na jednotlivá centra (mapa a kontakty). V záložce O nás získají uživatelé základní dokumenty KAFIRY (např. etický kodex, výroční zprávy, bulletin atp.). Pod záložkou Partneři se uživatelé dozvědí, s kým KAFIRA spolupracuje a kdo ji podporuje. Každou stránku je možné vytisknout nebo ji také poslat na e-mail.

### 3.3.4 Public relations v roce 2013

V nejbližší době čeká KAFIRU účast na tradičním veletrhu neziskových organizací NGO Market v Praze, kde hodlá prezentovat své služby mezi organizacemi z celé České republiky. Letošní veletrh bude zaměřen na občanství a aktivní občanskou participaci.

Uskuteční se 3. května 2013. Dále čekají KAFIRU Dny sociálních služeb v Moravskoslezském kraji, které se konají v různých městech našeho kraje v intervalu květen až červen 2013 (jen málokdy se konají ve stejném městě ve stejný den). Pro KAFIRU představují další možnost, jak oslovit nejen další možné uživatele služeb, ale především sponzory a dárce.

Je důležité se nyní zmínit o nedávném úspěchu v oblasti public relations, který KAFIRA zažila. Dne 7. dubna 2013 se totiž dostala do vysílání České televize, která o ní přinesla sedmiminutovou reportáž. Zpráva měla informovat diváky o možnostech zrakově handicapovaných uplatnit se na trhu práce. Jako poradce v problematice zaměstnatelnosti zrakově postižených lidí byla vybrána právě nezisková organizace KAFIRA.

Velkou popularitu však v poslední době získal především projekt Nadějně vyhlídky, který probíhal od 1. dubna 2011 do 31. března 2013. Jeho cílem bylo zvýšit zaměstnatelnost zrakově postižených v Moravskoslezském kraji. Tento projekt se těšil velkému zájmu uživatelů služeb KAFIRY. O jeho působení a výsledcích byly otištěny zprávy v místních novinách, zmínily se o něm i důležité elektronické portály (např. stránky Ministerstva práce a sociálních věcí).

### **3.4 Shrnutí**

Občanské sdružení KAFIRA mělo v letech 2008, 2009 a 2010 deficitní hospodaření. To jej přimělo k zásadní změně charakteru poskytovaných služeb. Také se více zaměřilo na fundraising a PR. V roce 2011 poprvé využilo možnosti zúčastnit se projektů financovaných z fondů Evropské unie.

V roce 2011 začíná vypracovávat fungující systém vytváření a udržování public relations, který zřejmě také přispěl k tomu, že v roce 2011 hospodařila s přebytkem. Výroční zpráva za rok 2012 zatím není zveřejněna, avšak podle tvrzení PR manažerky by i v tomto roce mělo dojít k přebytku, a to především díky projektům financovaným Evropským sociálním fondem.

V příštích letech by se jí však nemuselo dařit stejně dobře. Proto je důležité analyzovat současný stav organizace a z něj pak vyvodit vylepšení do budoucna. Návrhy, jak by se dala vylepšit práce KAFIRY v oblasti public relations, následují v další kapitole.

## **4 Návrhy na zlepšení public relations ve vybrané neziskové organizaci**

Nezisková organizace KAFIRA je mezi zrakově postiženými lidmi v Opavě velice známá, jelikož se zde pravidelně scházejí a zvou na svá setkání i zrakově handicapované přátelé z okolí. Vědí o ní také někteří lidé z míst mimo střediska KAFIRY (Opava, Ostrava, Frýdek-Místek, Nový Jičín). Tito lidé však většinou sami trpí zrakovým handicapem nebo mají ve svém okolí někoho s tímto typem postižení. Veřejnost, která nepřichází do běžného styku se zrakově handicapovanými lidmi, málokdy o KAFIŘE slyšela. To by bylo vhodné změnit, protože v posledních letech se stává významnou složkou nejen ve financování neziskových organizací individuální dárcovství, tedy podpora jednotlivců. Sama PR manažerka KAFIRY přiznává, že existuje spousta věcí v její působnosti, které by bylo dobré a možné vylepšit.

### **4.1 Návrhy možných vylepšení**

I když vytváření public relations u KAFIRY není špatné, přece jen by se dala uskutečnit některá vylepšení, která by mohla této neziskové organizaci přinést nové podporovatele, případně zvýšit zájem současných donátorů. Jedná se především o následující kroky:

- 1) úprava webových stránek,
- 2) zajištění pravidelných článků v některém z periodik působících v celém Moravskoslezském kraji,
- 3) uspořádání rozsáhlejší kulturní akce nejen pro uživatele, ale i pro ostatní veřejnost,
- 4) rozšířit tištěnou verzi bulletinu do dalších míst,
- 5) zúčastnit se Adventních koncertů České televize,
- 6) zapojit se do dalších projektů a vytvořit vlastní projekty,
- 7) najmout asistenta/asistentku PR manažerky,
- 8) zorganizovat náborovou akci pro dobrovolníky,
- 9) navázat užší spolupráci s ekonomickými subjekty Moravskoslezského kraje,
- 10) zavedení DMS,
- 11) rozšířit výrobky s logem organizace,



12) větší podpora interních public relations, která by pomohla snížit fluktuaci zaměstnanců.

#### **4.1.1 Úprava webových stránek**

Současné internetové stránky KAFIRY jsou sice technicky v pořádku (nezaznamenávají výpadky apod.), avšak po obsahové a především strukturální stránce vyžadují změnu. Nynější stránky jsou velice nepřehledné. Například úvodní stránka nabízí rovnou soupis aktualit, nezobrazuje tedy žádnou konkrétní informaci o KAFIŘE. Návštěvník, který slyšel „něco“ o této neziskové organizaci a který si její stránky sám aktivně vyhledá, aby zjistil, čím se tato organizace zabývá, musí projít několik záložek, než nalezne tu správnou. Umístění aktualit na úvodní stránku je velice běžné a účelné, avšak v tomto případě nevhodné.

Stránky by tedy měly na úvodním listě představit KAFIRU, uvést cíle této organizace, její vizi, heslo apod. Pod těmito informacemi (nebo i vedle nich) stále však na úvodní straně pak mohou zůstat aktuality. Dále by zde měly být vytvořeny tři oddíly, které jsou jasně určeny pro uživatele služeb, veřejnost a podporovatele. Kontakty, výroční zprávy a konkrétnější informace o KAFIŘE by měly být umístěny v pravém horním rohu stránek jako tři odkazy. Mezi volby, kde si v současné době (rok 2013) návštěvníci mohou vybrat barevné variace webových stránek, by měla být přidána možnost pro zvětšení stránky. Tuto variantu sice nabízí přímo prohlížeče, ale možná by uživatele tato nabídka potěšila a ušetřila jim práci se zvětšováním přes prohlížeč. V pravé liště pod možností přihlášení by se měly stále zobrazovat odkazy na bulletin a aktuální tiskové zprávy (ty například pod názvem Napsali

o nás). Poslední jmenovaná rubrika na stránkách v současné době úplně chybí. Chce-li tedy návštěvník takové zprávy najít, musí prohledat veškeré aktuality, čímž může dojít k přehlédnutí hledaného a ke ztrátě zájmu je vůbec najít. V této chvíli se na stránkách také vyskytuje spousta odkazů, které nejsou pro laickou veřejnost srozumitelné svými názvy. Právě v takových případech by bylo vhodné oddělit tyto odkazy do sekce pro uživatele služeb, případně je srozumitelně pojmenovat.

Vlastnit internetové stránky v dnešní době znamená také možnost přivýdělku. Otázkou tedy je, zda by bylo možné umístit přímo na stránky odkazy sponzorů ve formě reklamy, za kterou by firmy KAFIŘE přispívaly pravidelnou částkou. Nemuselo by jít přímo o aktivní

odkazy, stačily by třeba pouze loga firem. Touto cestou by jistě bylo možné zajistit si drobnější sponzory.

V souvislosti s fundraisingem se nabízí ještě jedna možnost vytvořená prostřednictvím internetových stránek. Jak bylo již výše uvedeno, existuje na stránkách KAFIRY možnost přihlášení se. Zde by mohlo být zájemcům nabídnuto placené přihlášení, za které by získali drobnou protihodnotu – například přístup k rozšířené fotogalerii, archivu aktualit, mohly by zde být vytvořeny složky s recepty uveřejněnými v bulletinu, s anglickým okénkem, složky zaměstnanců, ve kterých by nabízeli náhled do své každodenní činnosti.

Na webových stránkách KAFIRY by také při každém zobrazení mělo být viditelné číslo konta pro případné zájemce a také DMS. V roce 2013 KAFIRA zcela opomíjí drobné dárce, které získává pouze z řad příbuzných a známých svých klientů. Avšak v čase krize, kdy se každá organizace potýká s nedostatkem peněz, by podobný způsob fundraisingu neměl být ponecháván stranou. Právě internetové stránky jsou vhodným místem pro navázání kontaktu s drobnými dárci.

#### **4.1.2 Periodika a bulletin**

Bulletin Okno do KAFIRY vychází v elektronické podobě a ve čtyřech výtiscích, které jsou k dispozici ve střediscích KAFIRY. Avšak tím se dostává pouze do rukou těch čtenářů, kteří o KAFIŘE již slyšeli. Kvalitní tisk jakéhokoliv periodika je dnes sice velice nákladný, ale stojí za zvážení, zda nevytvořit zkrácenou verzi čtvrtletníku, která by byla umístěna na některých místech coby informační brožura. Zde by si jej pak zájemci mohli zdarma vzít. Pokud by se obsah zúžil na cca čtyři stránky pouze v černobílé variantě, nemusel by být tisk příliš drahý. Umístění takových mini-bulletinů by pak bylo zdarma například na magistrátech, obecních a krajských úřadech, na poštách, v informačních střediscích, u lékařů a na dalších veřejných místech. Opět by to zvýšilo povědomí veřejnosti o KAFIŘE.

Současná PR manažerka KAFIRY by ráda uveřejňovala pravidelné články v tisku v periodících, které mají působnost v celém Moravskoslezském kraji. Nyní sice vycházejí zprávy o činnosti organizace, avšak pouze nárazově, tedy v případech, kdy se udála nějaká akce. Dosažení tohoto cíle je však nesnadné, jelikož periodika chápou pravidelné uveřejňování článků spíše jako placenou inzerci, což je pro KAFIRU nemyslitelné. Navíc v okruhu celého Moravskoslezského kraje působí jen několik novin, takže není lehké nabídnout čtenářsky atraktivní článek z oblasti neziskové organizace s místní působností.

Opět se zde nabízí řešení v podobě internetových periodik, avšak i zde by nejspíše musela KAFIRA nabídnout protihodnotu za otisknutí zprávy. Někdy je však nutné nejprve investovat, aby se dostavil kýžený úspěch, který s sebou přinese užitek vyšší, než jaký zahrnovalo původní vložení. Otázkou zde je, zda by nebylo lepší pro začátek oslovit místní periodika, která mají pouze úzké lokální rozšíření (například časopis Hláska v Opavě, který dostávají občané Opavy každý měsíc do schránky zcela zdarma).

#### **4.1.3 Kulturní a náborové akce**

Jedním z pracovních snů PR manažerky KAFIRY je uspořádání velké kulturní akce nejen pro uživatele služeb KAFIRY, ale i širokou veřejnost. Účelem této akce by bylo upozornit na činnost KAFIRY. Jako varianty se nabízejí ples, koncert a jiné podobné události.

Sama PR manažerka vnímá jako nejlepší verzi dobročinný ples, na který by si mohli klienti KAFIRY připravit například taneční vystoupení, předvedení scének ze svého každodenního života, při kterých by zdůraznili význam kompenzačních pomůcek, a tombolu tvořenou z vlastnoručně vyrobených předmětů, jejíž hlavní výhrou by mohl být den strávený u jednoho z handicapovaných nebo na středisku KAFIRY. Zapojit by se mohli i zaměstnanci KAFIRY, kteří by ukázali, co obnáší jejich práce. Během plesu by mohla probíhat také sbírka na aktuální potřeby občanského sdružení KAFIRA.

V případě koncertu by se mohlo jednat o rozšířenou kulturní akci, která by kombinovala jednak hudební vystoupení, ale také vernisáž vytvořenou z vlastnoručních výrobků handicapovaných klientů KAFIRY. Ty by bylo možné nakonec formou aukce odkoupit, čímž by KAFIRA získala další jednorázový zdroj, který by se však mohl v budoucnu opakovat, pokud by akce zažila úspěch. Zajisté existují i další kulturní akce, které by oslovily vhodným způsobem veřejnost a zároveň by tak organizace navázala styky s novými dárci a sponzory.

Bylo by však možné uspořádat i akce pod širým nebem, na které by tedy nebylo vybíráno vstupné. Jedná se například o jednodenní nebo dvoudenní (přes víkend) umístění stánku na veřejném místě (náměstí), kde by se konala ochutnávka jídla uvařeného handicapovanými nebo jimi vytvořených cukrářských výrobků. V rámci ochutnávky by se konala prezentace, která by veřejnost seznamovala s činností KAFIRY, ale i s každodenním životem zrakově postižených lidí. Na uspořádání akce by se tak samozřejmě podíleli i klienti

KAFIRY, kteří by tak mohli vylepšit své prezentační a organizační schopnosti, což by zvýšilo jejich zaměstnatelnost.

Další možnost, která se přirozeně nabízí, je prodej výrobků klientů KAFIRY, který by se nekonal pouze pochůzkovou formou, jak je dnes běžné. Mohlo by se jednat o aukci pod širým nebem, na kterou se nebude vybírat vstupné. Mezi dražbou jednotlivých předmětů by mohly být představovány jednotlivé kompenzační pomůcky, aby se zvýšilo povědomí veřejnosti o jejich důležitosti pro všední život zrakově handicapovaných lidí.

Velmi oblíbené se poslední dobou stávají akce v Opavě v kostele sv. Václava, který svým nedokončeným interiérem láká návštěvníky sám o sobě. KAFIŘE se zde nabízí možnost vytvořit výstavu ze života jejich klientů, pro kterou by byly vytvořeny velké nástěnky s textem a obrázky o každodenní činnosti zrakově postižených lidí v jejich městě. U nástěnek by mohli handicapovaní, o kterých nástěnky vyprávějí, podávat informace o důležitosti kompenzačních pomůcek. Podobnou akci by bylo možné zorganizovat i pod širým nebem, kdy by ovšem nebylo vybráno žádné vstupné.

Nestátní neziskové organizace stojí na dobrovolnické činnosti. Bez dobrovolníků pak v mnohých případech fungují pouze špatně a draze. Občanské sdružení KAFIRA by mělo za účelem náboru dobročinných pracovníků uspořádat akci nebo nabídnout takovýto zájemcům drobnou protihodnotu. Například v řadách lektorů se dobrovolníci již častokrát osvědčili. V rámci výše uvedených akcí by bylo možné nabrat i nové pracovníky dobrovolného charakteru. Protihodnotou za jejich služby by pak mohlo být uvedení jejich jmen v seznamu kontaktů společně s jejich zaměřením a vzděláním. Navázání kontaktů by umožnilo dobrovolníkům nabídnout své služby mimo organizaci KAFIRA za poplatek (v případě lektorů například doučování).

#### **4.1.4 Zavedení DMS**

Jak již bylo uvedeno výše, v době ekonomické krize získávají na významu drobní dárci. Za tímto účelem by bylo dobré založit službu DMS, tedy dárcovské SMS. Založení této služby je nyní pro nestátní neziskové organizace zcela zdarma, avšak je podmíněno několika body.

Aby mohla nestátní nezisková organizace získat možnost DMS, musí být veřejně prospěšnou nestátní neziskovou organizací s právní formou občanského sdružení, nadace, nadačního fondu, obecně prospěšné společnosti, za speciálních podmínek i církevní

právníkem osobou. Dále se musí věnovat jednomu z následujících okruhů: „sociální a humanitární, vzdělávání, kulturní, zdravotní, ochrana lidských práv, ochrana životního prostředí, péče o ohrožené a znevýhodněné děti a mládež.“<sup>4</sup> Činnost v jednom z těchto okruhů musí být vykonávána minimálně 24 měsíců a za tuto dobu mít veřejně přístupnou výroční a finanční zprávu. Při splnění těchto podmínek si může organizace podat žádost, která bude posouzena Radou DMS. K žádosti se připojuje registrační formulář, popis projektu, komunikační kampaň, sebehodnotící dotazník a povinné přílohy (většinou k doložení výše uvedených podmínek).

Jak vyplývá z předchozího textu, je nutné Radě DMS předložit projekt, na který budou prostředky z DMS použity. Tento projekt musí popisovat přesný účel sbírky, představit další zdroje projektu, prokazatelně pomáhat širší společnosti, být veřejně prospěšný. Zvláštní podmínky jsou kladeny na důvěryhodnost a transparentnost projektu. Požadavky se nevyhýbají ani názvu projektu.

KAFIRA splňuje všechny podmínky pro podání žádosti o službu DMS, musela by pouze vytvořit projekt. Ten by se mohl týkat financování nějaké kompenzační pomůcky nebo služby, kterou KAFIRA poskytuje (například telefonická poradna). DMS by pak propagovala KAFIRA na svých internetových stránkách, v bulletinu, v propagačních letácích a na pořádaných akcích. Jediným problémem by tedy bylo vypracování projektu, které představuje časový náklad.

#### **4.1.5 Výrobky s logem organizace**

Při vytváření public relations jednotlivce je prvním krokem představit se jménem. Lidé si podají ruku a sdělí si svá jména. To stejné platí i pro organizace. Pro ty je však nemožné představovat se hned úplně každému, a proto by jim mohly pomoci předměty s jejich logem, které přimějí veřejnost vzít na vědomí minimálně jejich jméno. Dalším krokem je pak představení činnosti. To již sice předměty s logem neumí, ale mohou k tomu veřejnost motivovat.

V případě KAFIRY by se mohlo jednat o hrnky, propisovačky, trička a jiné věci, na které by se vytisklo logo organizace (oko) se jménem. Tyto předměty by byly k prodeji na akcích, ve střediscích, bylo by možné je vyhrát v soutěžích a tombolách. Sice to pro KAFIRU

---

<sup>4</sup> CZECH DONORS FORUM, 2008. *Dárcovská SMS: Kdo a jak se může zapojit*. [online]. Czech Donors Forum [16. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.darcovskasms.cz/pro-nno/kdo-a-jak-se-muze-zapojit.html>

představuje finanční výdaj, ale ten by se mohl v budoucnu vrátit. Bylo by možné také za pomoci personálu některé předměty vyrobit s klienty občanského sdružení KAFIRA a s dobrovolníky. Jelikož by se jednalo o ruční výrobky handicapovaných jedinců, stoupla by jejich cena. O takovýto výrobek by určitě stála rodina a známí zřetelně postižených lidí. Rovněž by tyto reklamní předměty byly vhodné jako poděkování pro sponzory a dárce. Investice do objektů s logem KAFIRY by tedy nakonec nemusela být nikterak závratně vysoká.

#### **4.1.6 Projekty a nová pracovní síla pro public relations**

V současné době (rok 2013) se KAFIRA účastní hned několika projektů. Proto také PR manažerka říká, že projektové řízení ji nyní plně zaměstnává. Ovšem projekty dnes často spoustu organizací zachraňují před krachem. Jsou sice časově a administrativně velice náročné, příjmy z nich však vykazují vysoce stabilní charakter, který zajišťuje plat několika zaměstnanců na minimálně dva roky dopředu, což nebývá běžné ani u ziskových organizací. Navíc mají programy přihlášené do projektů inovativní charakter, podporují spolupráci mezi obory, pomáhají široké vrstvě obyvatel a přináší zdroje do nejchudších míst. Z těchto a z dalších důvodů je pro neziskové organizace přímo životně důležité účastnit se podobných projektů a tyto projekty i vytvářet.

Přitom se nemusí jednat o velký projekt podporovaný Evropskou unií. Finance v tomto směru poskytují i kraje a obce, podílí se organizace ze ziskového sektoru. Není ani nutné měnit cíle organizace, protože vypsané projekty mají často tak obecné zaměření, že se jim může projekt lehce přizpůsobit a tím zachovat cíle organizace. Existují také semináře, které zdarma učí zástupce organizací projekty vytvářet a zavádět do praxe. Peníze určené na tyto akce jsou již často připravené, nezřídka však zůstávají nevyužité.

Jedním z důvodů nečerpání dotací z projektů může být obava organizací z administrativní náročnosti, předfinancování a z vysoké míry odpovědnosti, která je vždy s projekty spojena. Ovšem právě pro tyto případy by měla mít organizace vyčleněny zaměstnance, jejichž prací bude zabezpečování projektů – jejich tvorba, vyhledávání příležitostí, podílení se na cizích akcích, zodpovědnost za plnění programového rozpočtu a za další náležitosti spojené s projekty.

Jelikož je s projekty spojena vždy spousta práce navíc, bylo by do budoucna vhodné i pro KAFIRU zaměstnat asistenta PR manažerky, který by jí pomáhal. Právě z projektových

zdrojů by pak mohl být podobný zaměstnanec placen. Další variantou je zřízení nové pozice projektového manažera, který by se staral pouze o projekty, zatímco PR manažer by nesl zodpovědnost čistě jen za public relations. Náklady spojené s novým manažerem by zde byly chápány spíše jako investice, protože by byly snadno pokryty z peněz přidělených z projektů. V současné době se o projekty i o public relations stará pouze PR manažerka, která sama uznává, že stěžejní část svého pracovního času věnuje pouze projektům, takže se často na public relations nedostává, i když je zde také spousta činností, které si jistě zaslouhují pozornost. Právě nedávno však KAFIRA začala hledat dalšího PR manažera, který bude mít na starosti public relations, zatímco současná PR manažerka zůstane projektovou manažerkou, aby se mohla více věnovat projektům.

V souvislosti s vytvořením nových projektů nebo s účastí na existujících se nabízí ještě jedna možnost, která je však pouze jednorázová. Česká televize uvádí každoročně Adventní koncerty, jejichž cílem je uspořádat sbírku na vybrané organizace. Již od začátku roku do 30. dubna je možné podávat přihlášky, které budou posouzeny odbornou komisí. Do výběrového řízení se podávají žádosti, které musí obsahovat:

- ✓ název, popis činnosti a datum registrace organizace,
- ✓ název a popis projektu a způsob použití financí,
- ✓ podrobný rozpočet projektu,
- ✓ údaj, jestli je stejný projekt i ve výběrovém řízení u jiných sponzorů,
- ✓ kontakt,
- ✓ zakládací dokumenty, výroční a finanční zprávy.

Z došlých žádostí vybere komise čtyři projekty, na které budou během adventních nedělí vybírány finance prostřednictvím koncertů přenášených Českou televizí. Letos se sice KAFIRA již nestihne přihlásit, avšak Adventní koncerty České televize se úspěšně vysílají již několik let (přesně od roku 1991), takže by bylo vhodné připravit projekt již pro příští rok. Peníze se vybírají nejen v období adventu, ale až do 31. 7., kdy je sbírka oficiálně ukončena. Poté se vybrané finance rozdělí mezi vybrané čtyři organizace rovným dílem.

V roce 2011 bylo vybráno nejméně ze všech ročníků, tedy 5 503 209 Kč. Pokud by se tedy KAFIRA v roce 2011 zúčastnila Adventních koncertů České televize, získala by na projekt celkem 1 375 802,25 Kč. Navíc by na sebe upoutala pozornost a tím by dostala šanci vytěžit z této akce i peníze bokem přímo od sponzorů.

Vrátíme-li se k největším finančním zdrojům, které se dnes neziskovým organizacím nabízejí, dostaneme se k projektům Evropské unie. Ta zřídila pro tyto účely Evropský sociální

fond, který dělí finance do pěti prioritních os, v rámci kterých vyhlašuje výzvy. Prioritními osami jsou:

- 1) adaptabilita,
- 2) aktivní politiky trhu práce,
- 3) sociální integrace a rovné příležitosti,
- 4) veřejná správa a veřejné služby,
- 5) mezinárodní spolupráce.

Občanské sdružení KAFIRA může vybírat hned z několika oblastí, záleží na charakteru projektu, který je pro získání grantu potřeba vypracovat. Již nyní jsou na stránkách Evropského sociálního fondu zveřejněny výzvy, které odpovídají oblasti činnosti KAFIRY. Pro rozpočtové období 2007 až 2013 může KAFIRA vybírat ze dvou operačních programů financovaných Evropskou unií: OP Lidské zdroje a zaměstnanost a OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost. V úvahu přichází i regionální operační program ROP NUTS II Moravskoslezsko (např. oblast s názvem Regionální rozvoj podnikání, ale opět by záleželo na charakteru projektu). V tomto směru však má KAFIRA již své zkušenosti, jelikož participuje na několika projektech financovaných Evropskou unií.

#### **4.1.7 Užší spolupráce s ekonomickými subjekty Moravskoslezského kraje (na příkladu střediska v Opavě)**

Občanské sdružení KAFIRA má svá střediska ve čtyřech městech Moravskoslezského kraje. Ostrava, Frýdek-Místek, Nový Jičín i Opava jsou většími městy, která oplývají dostatkem podnikatelských subjektů. Na příkladu Opavy bude nyní demonstrováno, jak by bylo možné navázat bližší spolupráci s místním ziskovým sektorem.

V Opavě operuje několik významných ekonomických subjektů. V oblasti vzdělávání se jedná o Slezskou univerzitu v Opavě, na poli farmaceutiky je to Teva Pharmaceuticals CR, s.r.o., ve strojírenském odvětví je číslem jedna firma Ostroj a.s. a v obalové technologii Model Holding AG. Samozřejmě v Opavě funguje i spousta menších organizací, se kterými by KAFIRA mohla navázat spolupráci, avšak výše čtyři jmenované jsou největší a mají v Opavě dlouhodobou tradici. Z těchto čtyř momentálně kooperuje s KAFIROU pouze jedna, konkrétně Teva Pharmaceuticals CR, s.r.o., kterou KAFIRA pravidelně uvádí ve svém čtvrtletníku, kde jí vždy děkuje za projevenou přízeň. Ostatní tři firmy nemusí přímo finančně



sponzorovat KAFIRU, například u Slezské univerzity by to ani nebylo možné, jelikož se sama snaží najít své sponzory. Avšak mohla by KAFIRU podporovat jiným způsobem.

Slezská univerzita v Opavě poskytuje vzdělání v mnoha oblastech, jde například o obory zabývající se českým, anglickým, německým a italským jazykem, matematikou, fyzikou, informatikou, ale i knihovnictvím, pedagogicko-psychologickými disciplínami a mnohými dalšími. Mohla by v rámci projektu a ve spolupráci s KAFIROU připravit výukové podklady pro zrakově postižené, které by je vzdělávaly v oblastech, které jsou pro Opavsko žádoucí, například cizí jazyky v oblasti strojírenství a v jiných technických a chemických oborech – vždy podle aktuální situace na trhu práce v konkrétním městě. V rámci těchto seminářů by pak mohli účastníci navštívit Ostroj a.s., Tevu Pharmaceuticals CR, s.r.o., a Model Holding AG a projít zde praxí. Firmy by mohly zaručit práci nejlepším absolventům. I bez poslední jmenovaného kroku by takové semináře zvýšily zaměstnatelnost klientů KAFIRY, tedy zrakově postižených lidí na Opavsku, což je prvořadým cílem KAFIRY.

#### **4.1.8 Interní public relations**

V současné době tvoří interní public relations KAFIRY pouze předpisy, porady týmů a supervize. Ovšem pak není divu, že si KAFIRA nedokáže dlouhodobě udržet dobrovolníky. Také stálí zaměstnanci, kteří pobírají plat, nezůstávají v organizaci dlouho.

Práce s handicapovanými lidmi je pro každého velice psychicky náročná. Občanské sdružení KAFIRA zaměstnává také psychologa, který se však věnuje pouze klientům. Bylo by vhodné, aby byl k dispozici i zaměstnancům. Ti by podstupovali povinné pohovory v pravidelných intervalech podle individuální potřeby (samozřejmě bezplatně). Na místě jsou také skupinové workshopy a teambuildingy. Obvyklé jsou několikadenní pobyty zaměstnanců v rekreačních střediscích, kde pod pečlivým vedením psychologa dochází k jejich psychické regeneraci.

Naprosto v občanském sdružení KAFIRA chybí nějaké společné akce zaměstnanců. V jiných organizacích bývají běžné minimálně vánoční večírky, oslavy narozenin, společné jednorázové akce typu bowling, squash, posezení v kavárně. Organizace podobných akcí je také v kompetenci PR manažera, který by je měl uspořádat v případě, že zaměstnanci sami tak neučiní.

## **4.2 Shrnutí**

Občanské sdružení KAFIRA má v public relations značné mezery zejména v oblasti internetových stránek a v získávání drobných dárců. Naopak vykazuje značné schopnosti ve využívání projektů spolufinancovaných Evropskou unií.

Jelikož se již několik potýká s nedostatkem financí, není KAFIRA ochotná investovat do public relations jen tolik, kolik je bezpodmínečně nutné. Přesto se však rozhodla najmout dalšího PR manažera, který občanskému sdružení pomůže zviditelnit se. Z výše navržených možností lze vybrat několik, které nevyžadují žádné další zdroje. K jejich realizaci je nutný pouze čas, jenž by měl být věnován novým PR manažerem. Zdarma může KAFIRA uskutečnit:

- 1) úprava webových stránek (za předpokladu, že nový PR manažer bude mít potřebné schopnosti),
- 2) zúčastnit se Adventních koncertů České televize,
- 3) zapojit se do dalších projektů a vytvořit vlastní projekty,
- 4) navázat užší spolupráci s ekonomickými subjekty Moravskoslezského kraje,
- 5) zavedení DMS,
- 6) větší podpora interních public relations, která by pomohla snížit fluktuaci zaměstnanců.

Ostatní návrhy často nevyžadují přílišnou dotaci, avšak KAFIRA není ochotná investovat další své zdroje do public relations. Mohla by je uhradit například z projektu DMS.

## 5 Závěr

Každá velká zisková organizace má minimálně celé jedno oddělení starající se o public relations, a to jak po jeho externí, tak i interní stránce. Závažnost public relations je ještě větší u organizací neziskového sektoru, které mají nestátní charakter. Pro ně je tvorba public relations přímo životně důležitá.

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy hospodaření a nástrojů public relations neziskové organizace KAFIRA, vytvořit návrhy na zlepšení public relations této organizace. Občanské sdružení KAFIRA s působností v Moravskoslezském kraji a mimořádně i mimo něj díky této bakalářské práci získalo doporučení na efektivnější využití nástrojů public relations, což by vedlo i k vylepšení fundraisingu organizace.

Ve druhé kapitole byla prostudována základní teoretická východiska v oblasti public relations. I když je tento anglicismus poměrně nový, smysl sousloví public relations existuje již dlouho, protože již od svého založení musí každá organizace pečovat o vztahy s veřejností. Dnes však nabývá na významu, a proto není divu, že vznikají řady publikací, které vysvětlují jejich smysl a pomáhají PR manažerům vytvářet vztahy s veřejností. Nejvíce těchto knih se zabývá tvorbou media relations. Nejnovější díla pak mapují význam public relations formovaných prostřednictvím internetu. Také je možné dočíst se o public relations v nejrůznějších typech organizací. Žádný zdroj však není schopen popsat ideální public relations pro každou jednotlivou organizaci, protože vše je závislé na konkrétní situaci daného ekonomického subjektu. Některé literatury uvádějí, že náplní práce PR manažera nebude pouze public relations, ale minimálně také fundraising, lobbying nebo projektové řízení. Druhá část druhé kapitoly pojednávala o neziskových organizacích se zaměřením na občanská sdružení a na public relations neziskových organizací. Zde byly mimo jiné vyjmenovány nástroje public relations vhodné právě pro neziskový sektor.

Ve třetí kapitole bylo představeno občanské sdružení KAFIRA, jeho cíle a poslání. Byly popsány jednotlivé typy služeb, které svým klientům poskytovalo v letech 2007 až 2011. Blíže byla analyzována struktura projektů realizovaných KAFIROU v roce 2011. Stručně bylo rozebráno hospodaření KAFIRY v pětiletém období (2007 – 2011). Rok 2011 byl zkoumán důkladněji, jelikož v tomto roce prošla KAFIRA výraznými změnami i v oblasti public relations. Zbýlá část kapitoly byla věnována rozboru nástrojů public relations KAFIRY v roce 2011.

Čtvrtá kapitola představuje nejprve soupis doporučení v oblasti public relations KAFIRY, který vychází z analýzy aktuální situace tohoto občanského sdružení a který byl

také konzultován nejen s PR manažerkou KAFIRY, ale také s vedením organizace. Jednotlivé návrhy jsou blíže definovány v samostatných podkapitolách. V závěrečné části této kapitoly jsou pak uvedena ta doporučení, se kterými vedení i PR manažerka KAFIRY souhlasí. Pokud je KAFIRA skutečně aplikuje, může vylepšit spoustu stránek public relations KAFIRY. Během konzultací se zástupci KAFIRY byl zdůrazněn především význam přijetí další pracovní síly pro oblast public relations.

Pokud by se tak opravdu stalo, bylo by možné, aby se současná PR manažerka věnovala pouze projektovému řízení a měla tak čas na vytváření nových projektů a vedení těch současných, čímž se přesune více do role fundraisera. Zajistila by také službu DMS a starala by se o vztahy s ekonomickými subjekty působícími v centrálních městech KAFIRY (Ostrava, Opava, Nový Jičín, Frýdek-Místek). V její kompetenci by zůstalo vše, co se jakýmkoliv způsobem týká projektů.

Nový PR manažer by se pak mohl věnovat více jiným stránkám public relations, kterými jsou například důkladnější tvorba interních public relations. Více by dbal na vzhled internetových stránek. Za tímto účelem by bylo vhodné, aby byl schopen se o ně sám starat, čímž by zajistil okamžitou aktualizaci stránek. V jeho kompetenci by bylo i vydávání bulletinu a jeho rozšíření po Moravskoslezském kraji. Zajistil by užší kontakt s místními periodiky. Pořádal by více kulturních akcí. A samozřejmě by se staral i o stávající public relations, které momentálně obnášejí osobní schůzky se zástupci dárců a další udržování vztahů s nimi.

V občanském sdružení KAFIRA se po stránce public relations dá změnit k lepšímu mnohé. Většinou představují problém investice, které si KAFIRA nemůže dovolit. Jindy stojí v cestě ke zlepšení časové zaneprázdnění PR manažerky. Pokud by nebylo možné najmout placenou pracovní sílu, mohl by časový problém vyřešit dobrovolník, který by alespoň získal praxi z oblasti projektového řízení.

Přínosem této bakalářské práce je změna skutečných public relations KAFIRY, která se na základě uvedených doporučení rozhodla přijmout dalšího PR manažera a podpořit ho v aktivitách public relations, které již nebudou vyžadovat další financování. Současná PR manažerka bude nadále pracovat jako projektová manažerka a její mzda bude vyplácena ze zdrojů z projektů, o které se bude starat. Vedení KAFIRY se dále rozhodlo více se věnovat interním public relations a webovým stránkám. Z návrhů, na které by bylo nutné investovat část zdrojů, KAFIRA neuskuteční v roce 2013 žádný, do budoucna o nich však bude uvažovat podle aktuální finanční situace.

# Seznam použité literatury

## a) Odborná kniha

BAJČAN, Roman. *Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 147 s. ISBN 80-7261-096-1.

BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

ČERNÁ, Jitka, Milan KAŠÍK a Vilém KUNZ. *Public relations. Komunikace organizací*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2006. 88 s. ISBN 80-86754-65-0.

DEBBASCH, Charles. *Neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1995. 126 s. ISBN 80-85865-78-5.

HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0.

KOHOUT, Jaroslav. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 160 s. ISBN 80-7261-006-6.

PHILLIPS, David. *Online public relations*. Praha: Grada, 2001. 215 s. ISBN 80-247-0368-8.

POSPÍŠIL, Pavel. *Efektivní public relations a media relations*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 153 s. ISBN 80-7226-823-6.

SVOBODA, Václav. *Public relations: moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

SVOBODA, Václav. *Základy public relations*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 155 s. ISBN 80-7318-043-X.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 138 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

#### **b) Elektronické dokumenty a ostatní**

CZECH DONORS FORUM, 2008. *Dárcovská SMS: Kdo a jak se může zapojit*. [online]. Czech Donors Forum [16. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.darcovskasms.cz/pro-nno/kdo-a-jak-se-muze-zapojit.html>

ČESKÁ TELEVIZE. *Adventní koncerty 2013*. [online]. Česká televize 1996-2013 [16. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/10490832549-adventni-koncerty-2013/>

KAFIRA o.s. *Výroční zpráva 2007*. [online]. KAFIRA o.s. [30. 4. 2013]. Dostupné z: [http://kafira.cz/cms/images/stories/data/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD\\_zpr%C3%A1va\\_2007.pdf](http://kafira.cz/cms/images/stories/data/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD_zpr%C3%A1va_2007.pdf)

KAFIRA o.s. *Výroční zpráva 2008*. [online]. KAFIRA o.s. [30. 4. 2013]. Dostupné z: [http://kafira.cz/cms/images/stories/data/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD\\_zpr%C3%A1va\\_2008.pdf](http://kafira.cz/cms/images/stories/data/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD_zpr%C3%A1va_2008.pdf)

KAFIRA o.s. *Výroční zpráva 2009*. [online]. KAFIRA o.s. [30. 4. 2013]. Dostupné z: <http://kafira.cz/cms/images/stories/data/vyrocnizprava-2009.pdf>

KAFIRA o.s. *Výroční zpráva 2010*. [online]. KAFIRA o.s. [30. 4. 2013]. Dostupné z: [http://kafira.cz/cms/images/stories/data/vyrocnizprava\\_2010.pdf](http://kafira.cz/cms/images/stories/data/vyrocnizprava_2010.pdf)

KAFIRA o.s. *Výroční zpráva 2011*. [online]. KAFIRA o.s. [10. 3. 2013]. Dostupné z: [http://kafira.cz/cms/images/stories/data/vyrocnizprava\\_2011.pdf](http://kafira.cz/cms/images/stories/data/vyrocnizprava_2011.pdf)

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2008. *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. MPSV ČR [16. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>

Zákon č. 83 ze dne 27. března 1990 o sdružování občanů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1990, částka 19, s. 366-369. Ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s.1049-1059.

Zákon č. 227 ze dne 24. září 1997 o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 80, s. 4730-4739.

Zákon č. 248 ze dne 30. října 1995 o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1995, částka 65, s. 3554-3560.

Zákon č. 586 ze dne 18. prosince 1992 o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 117, s. 3473-3491. Ve znění pozdějších předpisů.

## Seznam zkratek

|         |  |
|---------|--|
| aj.     | a jiné   |
| AG      | Aktiengesellschaft (akciová společnost)              |
| apod.   | a podobně  |
| APRA    | Asociace public relations agentur                    |
| a.s.    | akciová společnost                                   |
| atd.    | a tak dále   |
| atp.    | a tak podobně  |
| č.      | číslo  |
| ČR      | Česká republika                                      |
| DMS     | dárcovská SMS  |
| ECDL    | European Computer Driving Licence                    |
| IPRA    | Mezinárodní asociace public relations                |
| Kč      | koruna česká   |
| MPSV ČR | Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky |
| např.   | například  |
| NGO     | Non-Governmental Organization (nezisková organizace) |
| NUTS    | Nomenklatura územních statistických jednotek         |
| OP      | operační program                                     |
| o.s.    | občanské sdružení                                    |
| PR      | public relations                                     |
| ROP     | regionální operační program                          |
| s.      | strana   |
| Sb.     | Sbírky   |
| SMS     | Short message service                                |
| s.r.o.  | společnost s ručením omezeným                        |
| sv.     | svatého  |
| tis.    | tisíc  |
| TP      | těžce postižený                                      |
| vyd.    | vydání   |
| www     | World Wide Web                                       |
| ZTP     | zvlášť těžce postižený                               |
| ZTP/P   | zvlášť těžce postižený s průvodcem                   |



# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

10.5.2013

Jana Doležalová  
.....  
jméno a příjmení studenta

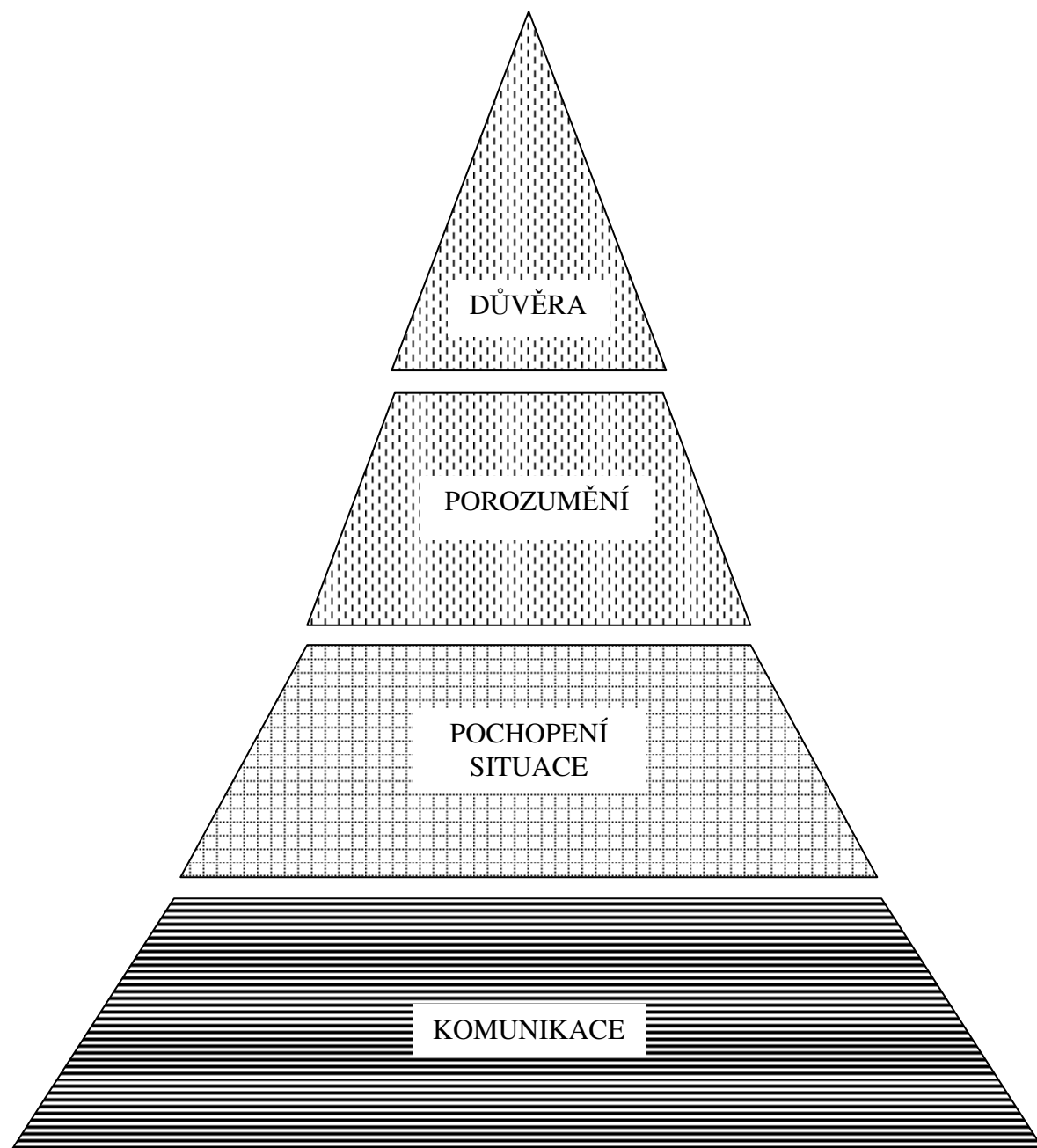
## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Pyramida public relations

Příloha č. 2: Spirála úspěchu neziskové organizace

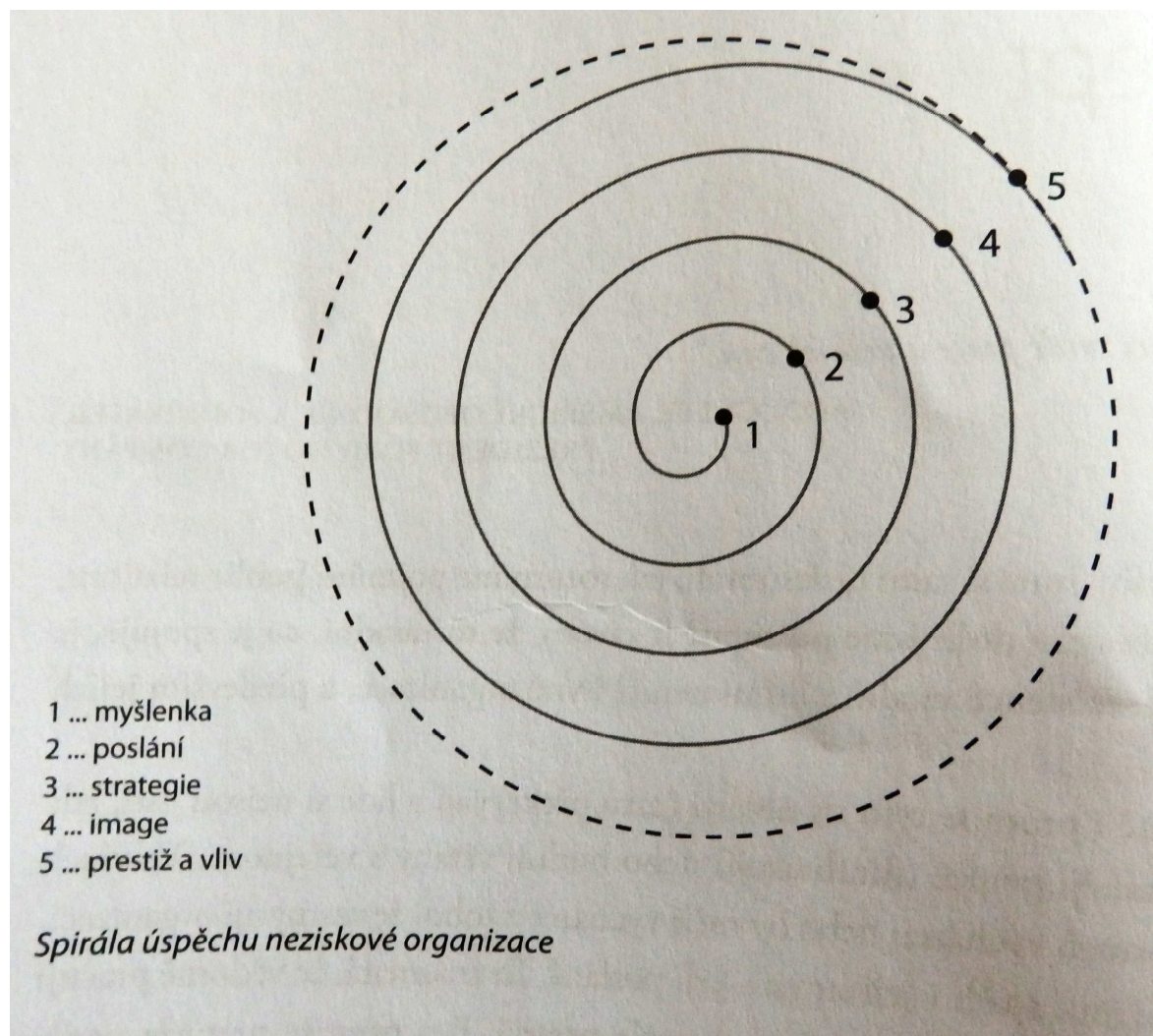
Příloha č. 3: Hospodaření KAFIRY v letech 2007 – 2011

## ***Příloha č. 1: Pyramida public relations***



SVOBODA, Václav. *Public relations: moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 18. ISBN 978-80-247-2866-7.

## **Příloha č. 2: Spirála úspěchu neziskové organizace**



ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 16. ISBN 978-80-247-4040-9.

### **Příloha č. 3: Hospodaření KAFIRY v letech 2007 – 2011**

Tabulka č. 3.1: Celkové hospodaření KAFIRY v letech 2007 – 2011

| <b>rok</b>  | <b>celkové náklady<br/>(v tis. Kč)</b> | <b>celkové výnosy<br/>(v tis. Kč)</b> | <b>výsledek hospodaření<br/>(v tis. Kč)</b> |
|-------------|--|---------------------------------------|---|
| <b>2007</b> | 4 729                                  | 5 401                                 | + 672                                       |
| <b>2008</b> | 4 451                                  | 4 089                                 | - 362                                       |
| <b>2009</b> | 5 321                                  | 4 578                                 | - 743                                       |
| <b>2010</b> | 5 084                                  | 4 672                                 | - 412                                       |
| <b>2011</b> | 5 888                                  | 6 467                                 | + 579                                       |

Zdroj: Výroční zprávy 2007 – 2011 (vlastní zpracování)

Tabulka č. 3.2: Vývoj nákladů 2007 – 2011 v tis. Kč

| <b>Druh nákladů</b>   | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Spotřebované nákupy celkem  | 352         | 428         | 479         | 636         | 717         |
| Služby celkem   | 983         | 1157        | 1159        | 830         | 768         |
| Osobní náklady celkem   | 2686        | 2382        | 3025        | 2913        | 3592        |
| Daně a poplatky celkem  | 5           | 5           | 28          | 4           | 2           |
| Ostatní náklady celkem  | 92          | 110         | 181         | 221         | 247         |
| Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem | 1008        | 369         | 449         | 480         | 564         |
| Daň z příjmu celkem   | -397        | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Celkem</b>   | <b>4729</b> | <b>4451</b> | <b>5321</b> | <b>5084</b> | <b>5888</b> |

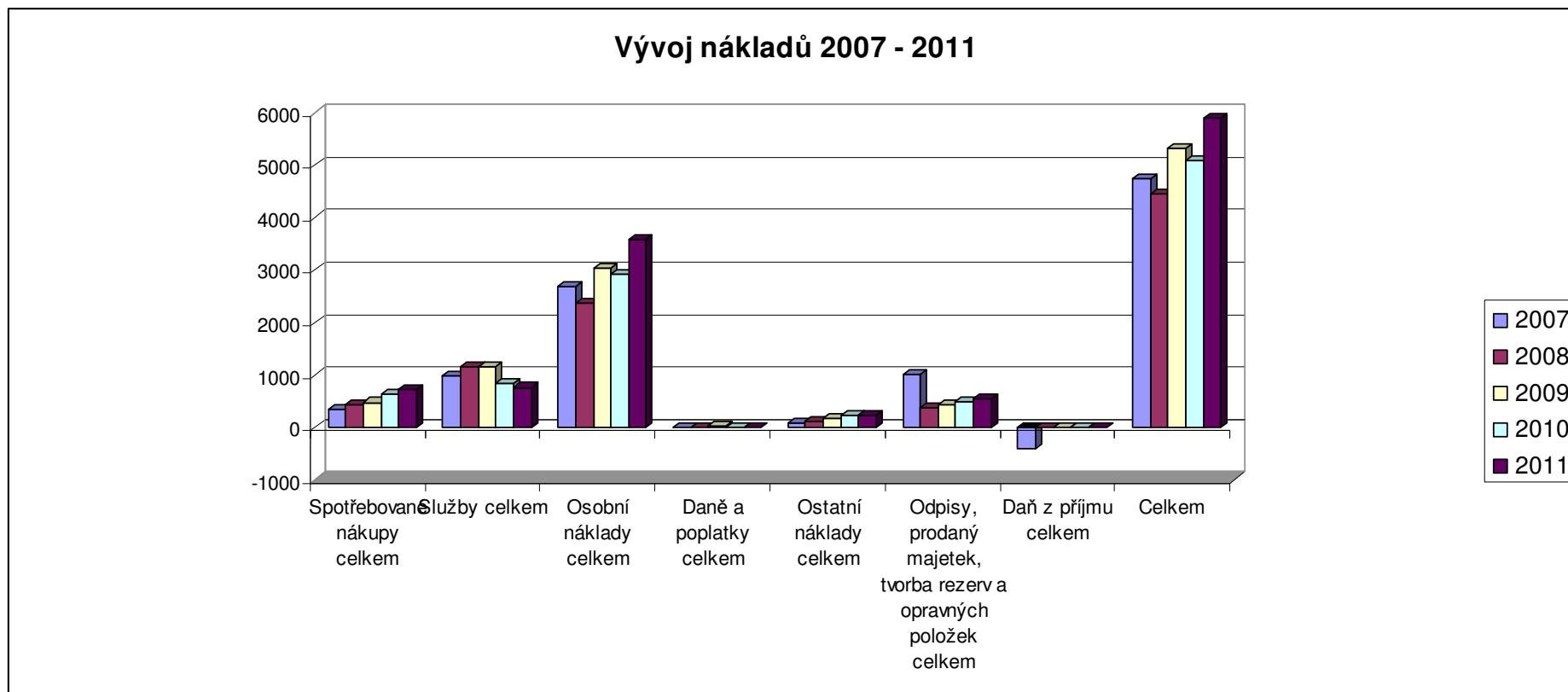
Zdroj: Výroční zprávy 2007 – 2011 (vlastní zpracování)

Tabulka č. 3.2: Vývoj výnosů 2007 – 2011 v tis. Kč

| <b>Druh výnosů</b>  | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem                     | 260         | 182         | 212         | 571         | 3510        |
| Změna stavu vnitroorganizačních zásob celkem                  | 0           | 0           | 166         | -166        | 0           |
| Ostatní výnosy celkem   | 1157        | 327         | 191         | 226         | 311         |
| Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek | 0           | 0           | 0           | 5           | 0           |
| Přijaté příspěvky celkem                                      | 78          | 185         | 447         | 338         | 192         |
| Provozní dotace celkem  | 3906        | 3395        | 3562        | 3698        | 2454        |
| <b>Celkem</b>   | <b>5401</b> | <b>4089</b> | <b>4578</b> | <b>4672</b> | <b>6467</b> |

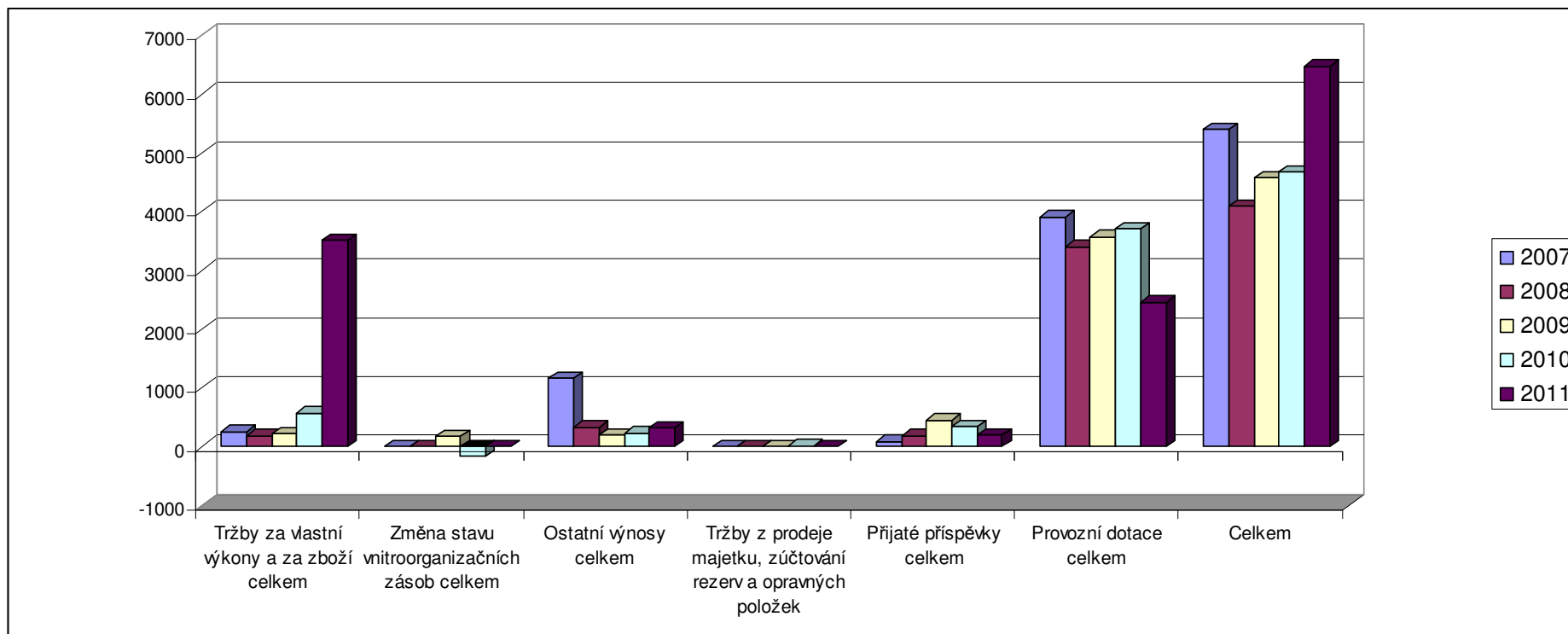
Zdroj: Výroční zprávy 2007 – 2011 (vlastní zpracování)

Graf č. 3.1: Vývoj nákladů 2007 – 2011 v tis. Kč



Zdroj: Výroční zprávy 2007 – 2011 (vlastní zpracování)

Graf č. 3.1: Vývoj výnosů 2007 – 2011 v tis. Kč



Zdroj: Výroční zprávy 2007 – 2011 (vlastní zpracování)